

Outsourcing des Propertymanagements als Professional Service

Eine Analyse der Partnerwahlfaktoren

Dipl.-Volkswirtin
Sigrun Lüttringhaus
(geb. Wonneberger)
geb. in Hamburg

Dissertation
genehmigt zur Erlangung des Grades Dr. rer. pol.

Einreichung: 25. September 2014
Disputation: 16. Februar 2015
Erscheinungsjahr: Darmstadt 2015

Technische Universität Darmstadt, D 17
Fachbereich 1 Rechts- und Wirtschaftswissenschaften
Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre
Referent: Prof. Dr. Andreas Pfnür
Correferent: Prof. Dr. Carl-Alexander Graubner

Wissenschaftlicher Werdegang
Sigrun Lüttringhaus

<i>Datum</i>	<i>Institution</i>	<i>Fach(gebiet)</i>	<i>Abschluss (akad. Grad)</i>
2003	Universität Passau	Betriebswirtschaftslehre	Vordiplom
2006	Universität Freiburg	Volkswirtschaftslehre	Diplom (Dipl.-Vw.)
2015	Technische Universität Darmstadt	Betriebswirtschaftslehre	Promotion (Dr. rer. pol.)

Zusammenfassung / Abstract

Assetmanager, die das Wertsteigerungspotenzial ihrer Immobilienportfolios während der Haltephase nutzen wollen, sind auf ein professionelles Management der Liegenschaften angewiesen. Diese Immobilienmanagement-Dienstleistung wird zunehmend von einem externen Outsourcing-Partner bezogen. Anders als andere Bereiche ist jedoch vor allem das besonders praxisrelevante Propertymanagement-Outsourcing im wirtschaftswissenschaftlichen Schrifttum bislang kaum erforscht. Diese Lücke sucht die vorliegende Arbeit zu schließen. Ziel der Abhandlung ist eine theoretisch fundierte Konzeption des Propertymanagement-Outsourcings als Professional Service, die um ein empirisch überprüftes Partnerwahlmodell zur Auswahl von Propertymanagement-Dienstleistern ergänzt wird.

Zur Konturierung des Untersuchungsgegenstandes wird das Propertymanagement zunächst als im Investoreninteresse durchgeführte und vorrangig für großvolumige Gewerbeimmobilien verrichtete Dienstleistung definiert. Sodann wird die komplexe und personalintensive Propertymanagement-Dienstleistung als Professional Service identifiziert und im Gefüge dieser Dienstleistungskategorie verortet. In einem nächsten Schritt werden die Charakteristika und Besonderheiten des Propertymanagement-Outsourcings als Professional Service herausgearbeitet. Auf Basis bestehender Partnerwahlmodelle und der Ergebnisse einer eigens für die Arbeit durchgeführten qualitativen Vorstudie wird das Partnerwahlmodell entwickelt. Die Überprüfung des Modells erfolgt mittels des varianzanalytischen Ansatzes mit der Partial-Least-Squares-Methode.

Die Ergebnisse der quantitativen Erhebung untermauern erstens, dass das Propertymanagement sowohl von Auftraggeber- als auch von Dienstleisterseite als Professional Service verstanden und gelebt werden muss. Zweitens werden grundlegende Auswahlfaktoren für die Partnerwahl beim Propertymanagement-Outsourcing operationalisiert. Drittens werden die in der Literatur bereits für andere Fragestellungen etablierten Konstrukte *Zufriedenheit mit dem Dienstleister* und *Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister* erstmals für das Propertymanagement-Outsourcing fruchtbar gemacht und bestätigt. Auf Basis der Ergebnisse werden schließlich konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis formuliert und ein Ausblick auf mögliche künftige Entwicklungen gewährt.

Professional property management is essential for asset managers looking to increase both the value of and return on their real estate portfolios. Property management is, therefore, already being outsourced to a great extent. Unlike other fields prone to outsourcing such as IT, the outsourcing process relating to property management services remains uncharted territory in business studies literature. This treatise aims to fill this academic void by developing a theory-based concept of property management outsourcing supported by an empirically tested model for choosing property management services partners. For the purpose of this treatise, property management services are defined from an investor's point of view and are therefore limited to services relating to large commercial real estate assets. Moreover, property management is characterised as a professional as opposed to a generic service. Its classification as a professional service has far-reaching consequences for the entire outsourcing process.

Based on the results of a preliminary qualitative study on the one hand and on existing models relating to the choice of service partners on the other, the treatise develops a special service partner selection model for property management outsourcing. This model is then verified by means of structural equation modelling (partial least squares method).

The results of the quantitative survey show that the characterisation of property management as a professional service is the key to the success of the outsourcing relationship. Both, the service providers and their clients must first and foremost acknowledge that property management is a professional service that also has a variety of specific characteristics

during the outsourcing process. Based on this premise, this treatise operationalises selection factors for the choice of service partners in property management outsourcing. Moreover, the relevance of pre-existing constructs such as *satisfaction* and *loyalty to (the chosen) service provider* for property management services is confirmed for the first time. On the basis of these findings, the treatise gives several practice-oriented recommendations for asset managers and property managers and discusses further possible developments.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Forschungsstand	4
1.1.1	Forschungsstand in angrenzenden Bereichen	4
1.1.2	Forschungsstand im Propertymanagement	5
1.2	Zielsetzung	6
1.3	Gang der Untersuchung	7
2	Propertymanagement als Professional Service	9
2.1	Verortung der <i>Professional Services</i> im Gefüge der Dienstleistungen . . .	10
2.1.1	Definition einer Dienstleistung	10
2.1.2	Arten von Dienstleistungen	11
2.1.3	<i>Professional Service(s)</i> (Firms)	12
2.2	Propertymanagement als Teil des Immobilienmanagements	13
2.2.1	Perspektiven und Ebenen des Immobilienmanagements	13
2.2.2	Die Dienstleistung Propertymanagement	16
2.3	Definition und Leistungskatalog des Propertymanagements	19
2.3.1	Definition des Propertymanagements	19
2.3.2	Leistungskatalog des Propertymanagements	22
2.3.3	Abgrenzung zum Facilitymanagement	23
2.4	Zwischenfazit zum Propertymanagement (als Professional Service)	26
3	Outsourcing des Propertymanagements	29
3.1	Evolutionsprozess des Outsourcings in Theorie und Praxis	30
3.2	Definition des Outsourcings des Propertymanagements	34
3.3	Ziele des Outsourcings des Propertymanagements	36
3.3.1	Ziele des Outsourcings von Dienstleistungen allgemein	36
3.3.1.1	Kostenvorteile	36
3.3.1.2	Konzentration auf das Kerngeschäft	37
3.3.1.3	Höhere Flexibilität beim Personalmanagement	37
3.3.1.4	Vereinfachung von Innovationen	37
3.3.1.5	Höhere Qualität	38
3.3.2	Anwendung des Outsourcing-Zielsystems auf das Propertymanagement	39
3.4	Formen des Outsourcings des Propertymanagements	39
3.4.1	Formen des Outsourcings von Dienstleistungen	39
3.4.2	Besonderheiten beim Propertymanagement	41
3.5	Phasen des Outsourcings des Propertymanagements	42

3.5.1	Phasen des Outsourcings von Dienstleistungen vor Vertragsabschluss	42
3.5.1.1	Strategiephase	42
3.5.1.2	Partnerphase	44
3.5.1.3	Strukturphase	46
3.5.2	Phasen des Outsourcings von Dienstleistungen nach Vertragsabschluss	46
3.5.2.1	Betriebsphase	46
3.5.2.2	Vertragsende	47
3.5.3	Anwendung des Phasenmodells auf das Outsourcing des Propertymanagements	47
3.6	Theoretisches Fundament der Auftraggeber-Dienstleister-Beziehung . . .	48
3.6.1	Prinzipal-Agent-Beziehung beim Propertymanagement-Outsourcing	49
3.6.1.1	Klassische Nationalökonomie und Neoklassik	49
3.6.1.2	Neue Institutionenökonomik	49
3.6.1.2.1	Transaktionskostentheorie	50
3.6.1.2.2	Informationsökonomik	51
3.6.1.2.3	Agenturtheorie	52
3.6.2	Zwischenfazit für das Propertymanagement	55
3.7	Herausforderungen beim Outsourcing des Propertymanagements	56
3.7.1	Besonderheiten und Probleme beim Business Process Outsourcing	56
3.7.2	Herausforderungen beim Outsourcing von Professional Services vor Vertragsabschluss	58
3.7.3	Herausforderungen beim Outsourcing von Professional Services nach Vertragsabschluss	59
3.7.4	Subsumption der Besonderheiten und Probleme beim Outsourcing des Propertymanagements	62
3.8	Lösungsansätze beim Outsourcing des Propertymanagements	64
3.8.1	Allgemeine Lösungsansätze vor Vertragsabschluss	64
3.8.1.1	Screening	64
3.8.1.2	Self-Selection	65
3.8.1.3	Anreizsysteme	66
3.8.2	Allgemeine Lösungsansätze nach Vertragsabschluss	66
3.8.2.1	Kontroll- und Informationssysteme	67
3.8.2.2	Vertrauen und Reputation	67
3.8.3	Anwendung der Lösungsansätze auf das Outsourcing des Propertymanagements	68
3.9	Zwischenfazit zum Outsourcing des Propertymanagements (als Professional Service)	69
4	Explorative Vorstudie zum Outsourcing von Propertymanagement	73
4.1	Ursache und Anlass der Studie	73
4.2	Vorgehensweise und Fragebogen	73
4.3	Grundgesamtheit und Stichprobe	75
4.4	Ausgewählte Ergebnisse	76
4.4.1	Outsourcing-Partner der Befragten	76
4.4.2	Die wichtigsten Faktoren bei der Auswahl eines Propertymanagers	77

4.4.3	Zusammenhang zwischen Erfahrung mit der Auswahl eines Propertymanagers und Zufriedenheit mit dem Dienstleister	78
4.4.4	Auswahl des Propertymanagers mithilfe eines Externen	78
4.4.5	Unterschiede des Informationsverhaltens von in der Auswahl eines Propertymanagers erfahrenen und weniger erfahrenen Befragten .	79
4.4.6	Deskriptive Analyse des Outsourcing-Prozesses: Von der Kontakthanbahnung bis zum Vertragsabschluss	79
4.4.6.1	Anbahnung des Kontakts	79
4.4.6.2	Information vor Vertragsabschluss	80
4.4.6.3	Wissensstand bei Vertragsabschluss	83
4.4.6.4	Auswahl des Propertymanagers	83
4.4.6.5	Vertragsphase	88
4.4.7	Korrelationsanalyse nach Spearman	90
4.5	Zwischenfazit der explorativen Vorstudie	95
5	Partnerwahlmodell für das Outsourcing von Propertymanagement	99
5.1	Partnerwahlfaktoren für das Outsourcing von Dienstleistungen	100
5.2	Partnerwahlfaktoren für das Outsourcing von Propertymanagement . . .	103
5.2.1	Qualitätsversprechen der Mitarbeiter	109
5.2.2	Qualität des Leistungsversprechens	110
5.2.3	Flexibilität der Leistungsgestaltung	110
5.2.4	Reputation des Anbieters	110
5.3	Entwicklung des Partnerwahlmodells	111
5.3.1	Faktoren und Hypothesen	111
5.3.2	Indikatoren und Unterhypothesen	113
5.3.2.1	Indikatoren und Unterhypothesen für das Qualitätsversprechen der Mitarbeiter	114
5.3.2.2	Indikatoren und Unterhypothesen für die Qualität des Leistungsversprechens	115
5.3.2.3	Indikatoren und Unterhypothesen für die Flexibilität der Leistungsgestaltung	117
5.3.2.4	Indikatoren und Unterhypothesen für die Reputation des Anbieters	118
5.3.2.5	Indikatoren und Unterhypothesen für die Zufriedenheit mit der Partnerwahl	119
5.3.2.6	Indikatoren und Unterhypothesen für die Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister	120
5.3.3	Das Partnerwahlmodell für das Outsourcing von Propertymanagement als Professional Service im Überblick	123
6	Empirische Untersuchung des Partnerwahlmodells	127
6.1	Zielsetzung und Zielgruppe der empirischen Untersuchung	127
6.2	Art der Befragung, Fragebogenkonstruktion und Vorgehensweise	128
6.3	Auswertung der Daten	131
6.3.1	Stichprobenbeschreibung (Datensatz)	131
6.3.2	Grundlegende statistische Auswertungen mittels SPSS und EXCEL	135
6.3.2.1	Deskriptive Analyse der Aspekte im Auswahlprozess . .	135

6.3.2.2	Deskriptive Analyse der Wichtigkeit der Partnerwahlfaktoren	138
6.3.2.2.1	Qualität(versprechen) der Mitarbeiter	139
6.3.2.2.2	Qualität des Leistungsversprechens	139
6.3.2.2.3	Flexibilität der Leistungsgestaltung	140
6.3.2.2.4	Reputation des Dienstleisters	140
6.3.2.3	Deskriptive Analyse der Bewertung der Dienstleisterwahl	143
6.3.2.3.1	Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister .	144
6.3.2.3.2	Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister	146
6.3.2.4	Weitere wichtige Aspekte bei der Partnerwahl	147
6.3.2.5	Korrelationen nach Spearman	151
6.3.2.6	U-Test nach Mann & Whitney und Moses-Test	157
6.3.2.7	Faktorenanalyse	158
6.3.2.7.1	Korrelationsmatrizen der 16 Partnerwahlindikatoren	159
6.3.2.7.2	Faktorextraktion mittels der Hauptkomponentenanalyse	161
6.3.2.7.3	Faktorrotation	163
6.3.3	Prüfung des Partnerwahlmodells auf Basis der varianzerklärenden Kausalanalyse	165
6.3.3.1	Das Partnerwahlmodell für das Outsourcing von Propertymanagement – Ein Strukturgleichungsmodell	165
6.3.3.2	Modellevaluation der PLS-Schätzung	174
6.3.3.2.1	Beurteilung reflektiver Messmodelle	175
6.3.3.2.2	Beurteilung formativer Messmodelle	177
6.3.3.2.3	Beurteilung des inneren Pfadmodells und des Gesamtmodells	181
6.3.3.3	Modifikation der Modellstruktur	188
6.3.3.3.1	Modifiziertes Modell auf Basis der Faktorenanalyse	188
6.3.3.3.2	Modellevaluation der PLS-Schätzung des modifizierten Modells	189
6.4	Zwischenfazit zur empirischen Untersuchung des Partnerwahlmodells . .	195
7	Implikationen für das Outsourcing von Propertymanagement	201
7.1	Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Partnerwahl beim Propertymanagement	201
7.2	Weiterführende offene Forschungsfragen	203
8	Schlussbetrachtung	205
8.1	Zusammenfassung	205
8.2	Fazit und Ausblick	215
A	Anhang	217
A.1	Musteranschreiben zur Explorativen Vorstudie 2009	217
A.2	Feldbericht zur Explorativen Vorstudie 2009	218
A.3	Fragebogen zur Explorativen Vorstudie 2009	219

A.4	Musteranschreiben der empirischen Studie 2013 zur Ankündigung der Befragung	232
A.5	Fragebogen zur Empirischen Untersuchung 2013	233
A.6	Ausreißerwerte – Partnerwahlfaktoren	240
Literaturverzeichnis		249

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1:	Elemente der Institutionalisierung des modernen Immobilienmanagements.	13
Abb. 2.2:	Aufbau des Real Estate Investment Managements	14
Abb. 2.3:	Kern-Dimensionen des Immobilienmanagements	15
Abb. 2.4:	Managementebenen, Lebenszyklusphasen und Geschäftsprozess-(Dienst-)Leistungen des Immobilienmanagements.	16
Abb. 2.5:	Spannungsdreieck der Büroimmobilie. Exemplarische Darstellung. .	17
Abb. 3.1:	Die Evolution des Outsourcings in Theorie und Praxis im Überblick.	31
Abb. 3.2:	Betriebliche Leistungstiefen	40
Abb. 3.3:	Phasen des Outsourcings	43
Abb. 3.4:	Strategieempfehlungen	51
Abb. 3.5:	Prinzipal-Agent-Beziehung im Überblick.	53
Abb. 3.6:	Phasen des Outsourcings und agenturtheoretische Probleme im Überblick.	54
Abb. 3.7:	Von den Zielen des Outsourcings des Propertymanagements zur Wahl des geeigneten Partners.	71
Abb. 4.1:	Geschlossene Fragestellung mit Intervallskala von 1-6 (Beispiel). . .	75
Abb. 4.2:	Information bzgl. <i>Qualität der Mitarbeiter</i> des Propertymanagement-Dienstleisters	81
Abb. 4.3:	Information bzgl. <i>Qualität der Leistung</i> des Propertymanagement-Dienstleisters.	82
Abb. 4.4:	Information bzgl. <i>Flexibilität</i> des Propertymanagement-Dienstleisters.	82
Abb. 4.5:	Information bzgl. <i>Reputation</i> des Propertymanagement-Dienstleisters.	84
Abb. 4.6:	Information bzgl. <i>Preismodell</i> des Propertymanagement-Dienstleisters.	84
Abb. 4.7:	Information bzgl. <i>Informationen/Wissensstand bei Vertragsabschluss (I)</i>	85
Abb. 4.8:	Information bzgl. <i>Informationen/Wissensstand bei Vertragsabschluss (II)</i>	85
Abb. 4.9:	Persönliche Beteiligung der Befragten an der Auswahl des Propertymanagers.	86
Abb. 4.10:	Wiederholte persönliche Beteiligung an der Auswahl des Propertymanagers	86
Abb. 4.11:	Gründe für die eigenhändige Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters.	87

Abb. 4.12:	Bewertung der Zusammenarbeit mit dem Propertymanager	91
Abb. 5.1:	In-und Outputfaktoren	111
Abb. 5.2:	Operationalisierung der Faktoren „Qualitätsversprechen der Mitarbeiter“ und „Qualität des Leistungsversprechens“	121
Abb. 5.3:	Operationalisierung der Faktoren „Flexibilität der Leistungsgestaltung“ und „Reputation des Dienstleisters“.	121
Abb. 5.4:	Operationalisierung der Faktoren „Zufriedenheit mit der Partnerwahl“ und „Loyalität ggü. dem gewählten Dienstleister“.	122
Abb. 5.5:	Modell zur Partnerwahl beim Outsourcing von Propertymanagement im Überblick.	123
Abb. 5.6:	Partnerwahlmodell für das Outsourcing von Propertymanagement mit den Hypothesen.	126
Abb. 6.1:	Phasen der empirischen Erhebung im Überblick.	130
Abb. 6.2:	Abschließender Feldbericht der empirischen Erhebung.	131
Abb. 6.3:	Fragen 1.3, 1.4 und 1.5 im Überblick.	134
Abb. 6.4:	Top-2-Boxen der Aspekte des Auswahlprozesses in %.	137
Abb. 6.5:	Top-2-Boxen der Wichtigkeit der Partnerwahlfaktoren I: Qualität(sversprechen) der Mitarbeiter in %.	139
Abb. 6.6:	Top-2-Boxen der Wichtigkeit der Partnerwahlfaktoren II: Qualität des Leistungsversprechens in %.	140
Abb. 6.7:	Top-2-Boxen der Wichtigkeit der Partnerwahlfaktoren III: Flexibilität der Leistungsgestaltung in %.	141
Abb. 6.8:	Top-2-Boxen der Wichtigkeit der Partnerwahlfaktoren IV: Reputation in %.	142
Abb. 6.9:	Top-2-Boxen der Bewertung der Partnerwahl I: Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister in %.	145
Abb. 6.10:	Top-2-Boxen der Bewertung der Partnerwahl II: Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister in %.	147
Abb. 6.11:	U-Test nach MANN& WHITNEY und MOSES-Test.	158
Abb. 6.12:	Screenplot.	162
Abb. 6.13:	Grafische Darstellung eines formativen und eines reflektiven Messmodells mit je drei Indikatoren am Beispiel der Konstrukte „Qualitäts(versprechen) der Mitarbeiter“ und „Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister“.	168
Abb. 6.14:	Inneres und äußeres Pfadmodell des Partnerwahlmodells für das Outsourcing von Propertymanagement als <i>Professional Service</i> . . .	182
Abb. 6.15:	Strukturmodell in SMARTPLS.	183
Abb. 6.16:	Modifikation des Partnerwahlmodells für das Outsourcing von Propertymanagement.	192
Abb. 6.17:	Modifikation des Partnerwahlmodells für das Outsourcing von Propertymanagement nach Elimination von Indikatoren.	193
Abb. 6.18:	Pfaddiagramm der drei identifizierten, validen Konstrukte.	194
Abb. 8.1:	Soll-Prozess der Partnerwahl des Outsourcings des Propertymanagements als Professional Service.	207

Abb. 8.2:	Partnerwahl des Propertymanagement-Outsourcings im Überblick.	212
Abb. A.1:	Musteranschreiben der Explorativen Vorstudie 2009 zur Ankündigung der Befragung.	217
Abb. A.2:	Feldbericht (final) der empirischen Erhebung.	218
Abb. A.3:	Fragebogen S. 1 zur Explorativen Vorstudie 2009.	219
Abb. A.4:	Fragebogen S. 2 zur Explorativen Vorstudie 2009.	220
Abb. A.5:	Fragebogen S. 3 zur Explorativen Vorstudie 2009.	221
Abb. A.6:	Fragebogen S. 4 zur Explorativen Vorstudie 2009.	222
Abb. A.7:	Fragebogen S. 5 zur Explorativen Vorstudie 2009.	223
Abb. A.8:	Fragebogen S. 6 zur Explorativen Vorstudie 2009.	224
Abb. A.9:	Fragebogen S. 7 zur Explorativen Vorstudie 2009.	225
Abb. A.10:	Fragebogen S. 8 zur Explorativen Vorstudie 2009.	226
Abb. A.11:	Fragebogen S. 9 zur Explorativen Vorstudie 2009.	227
Abb. A.12:	Fragebogen S. 10 zur Explorativen Vorstudie 2009.	228
Abb. A.13:	Fragebogen S. 11 zur Explorativen Vorstudie 2009.	229
Abb. A.14:	Fragebogen S. 12 zur Explorativen Vorstudie 2009.	230
Abb. A.15:	Fragebogen S. 13 zur Explorativen Vorstudie 2009.	231
Abb. A.16:	Musteranschreiben an die Teilnehmer der Befragung.	232
Abb. A.17:	Fragebogen S. 1 zur Empirischen Untersuchung 2013.	233
Abb. A.18:	Fragebogen S. 2 zur Empirischen Untersuchung 2013.	234
Abb. A.19:	Fragebogen S. 3 zur Empirischen Untersuchung 2013.	235
Abb. A.20:	Fragebogen S. 4 zur Empirischen Untersuchung 2013.	236
Abb. A.21:	Fragebogen S. 5 zur Empirischen Untersuchung 2013.	237
Abb. A.22:	Fragebogen S. 6 zur Empirischen Untersuchung 2013.	238
Abb. A.23:	Fragebogen S. 7 zur Empirischen Untersuchung 2013.	239
Abb. A.24:	Ausreißerwerte der Partnerwahlfaktoren.	240
Abb. A.25:	Ausreißerwerte der Partnerwahlfaktoren.	241
Abb. A.26:	Ausreißerwerte der Partnerwahlfaktoren.	242
Abb. A.27:	Ausreißerwerte der Partnerwahlfaktoren.	243
Abb. A.28:	Ausreißerwerte der Partnerwahlfaktoren.	244
Abb. A.29:	Ausreißerwerte der Partnerwahlfaktoren.	245
Abb. A.30:	Ausreißerwerte der Partnerwahlfaktoren.	246
Abb. A.31:	Ausreißerwerte der Partnerwahlfaktoren.	247

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1:	Aufgabenkatalog des Propertymanagements.	24
Tab. 2.2:	Darstellung der Ausprägungen eines <i>Professional Service</i> beim Propertymanagement.	27
Tab. 3.1:	Darstellung der Unsicherheiten beim Outsourcing von <i>Professional Services</i>	61
Tab. 4.1:	Propertymanagement-Unternehmen, mit denen erfolgreiche Zusammenarbeit unterhalten wird /vorstellbar ist.	77
Tab. 4.2:	Entscheidende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagers <i>in der Vergangenheit</i>	77
Tab. 4.3:	Entscheidende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagers <i>heute</i>	78
Tab. 4.4:	Zufriedenheit mit dem Dienstleister in Abhängigkeit von Ein- versus Mehrfachauswahl.	79
Tab. 4.5:	Anteil Eigen- beziehungsweise Fremdauswahl in Abhängigkeit von Ein- versus Mehrfachauswahl.	79
Tab. 4.6:	Wichtigkeit der Faktoren (Top-2-Box) in Abhängigkeit der Anzahl von Auswahlvorgängen.	80
Tab. 4.7:	Information vor Vertragsabschluss im Überblick.	81
Tab. 4.8:	Gewünschte <i>mieterbezogene</i> und <i>kaufmännische</i> Propertymanagement-Dienstleistungen.	89
Tab. 4.9:	Gewünschte <i>eigentümerbezogene</i> und <i>objektbezogene</i> Propertymanagement-Dienstleistungen.	90
Tab. 4.10:	Interpretation des Korrelationskoeffizienten.	92
Tab. 4.11:	Korrelationskoeffizient nach SPEARMAN	93
Tab. 5.1:	Partnerwahlfaktoren für das Outsourcing von Dienstleistungen . .	100
Tab. 5.2:	Partnerwahlfaktoren für das Outsourcing des Propertymanagements	105
Tab. 5.3:	Hypothesen im Überblick	124
Tab. 6.1:	Ausgeübte Form des Assetmanagements.	132
Tab. 6.2:	Funktion im Unternehmen.	133
Tab. 6.3:	Immobilienvermögen (<i>Assets under Management</i> in Millionen EUR).	133
Tab. 6.4:	Regionale Verteilung des Immobilienportfolios (im Durchschnitt der Teilnehmer).	135
Tab. 6.5:	Verteilung des Immobilienportfolios nach Nutzungsarten (im Durchschnitt der Teilnehmer).	135

Tab. 6.6:	Deskriptivstatistik Frageblock 2: Wichtigkeit verschiedener Aspekte im Auswahlprozess.	136
Tab. 6.7:	Deskriptivstatistik Frageblock 3: Wichtigkeit der Partnerwahlfaktoren im Auswahlprozess (aufsteigend sortiert nach Mittelwerten)	138
Tab. 6.8:	Nochmalige Bewertung der Partnerwahlfaktoren aus heutiger Sicht.	142
Tab. 6.9:	Deskriptivstatistik Frageblock 4: Bewertung der Dienstleisterwahl.	144
Tab. 6.10:	Wichtigkeit der Auswahlfaktoren (Top-2-Werte) in Abhängigkeit der Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister (Top-2-Wert versus übrige Befragte. Befragte, die hinsichtlich der Zufriedenheit keine Angabe gemacht haben, bleiben unberücksichtigt.).	146
Tab. 6.11:	Weitere Aspekte bei der Auswahl eines Propertymanagers.	148
Tab. 6.12:	Interpretation des Korrelationskoeffizienten.	151
Tab. 6.13:	Korrelationen nach Spearman: Aspekte im Auswahlprozess und Bewertung des gewählten Dienstleisters: Fragen 2 und 4.	152
Tab. 6.14:	Korrelationen nach Spearman: Aspekte im Auswahlprozess und Bewertung des gewählten Dienstleisters	154
Tab. 6.15:	Korrelationen nach Spearman: Frageblock 4: Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister und Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister.	156
Tab. 6.16:	Korrelationstabelle der 16 Partnerwahlindikatoren.	160
Tab. 6.17:	KAISER-MEYER-OLKIN-Maß und BARTLETT-Test auf Sphärizität.	162
Tab. 6.18:	Beurteilung des KMO-Maßes nach KAISER	162
Tab. 6.19:	Erklärte Gesamtvarianz.	163
Tab. 6.20:	Kommunalitäten.	164
Tab. 6.21:	Komponentenmatrix (Faktormatrix) – Zusammenhang zwischen den Faktoren und den Variablen.	165
Tab. 6.22:	Rotierte Komponentenmatrix – Sortierte Faktorladungsmatrix (Varimax-Rotationsmethode).	166
Tab. 6.23:	Prüfung des Partnerwahlmodells für das Outsourcing von Propertymanagement anhand des Kriterien-Katalogs von JARVIS/MACKENZIE/PODSAKOFF; **Korrelationen auf dem 0,01-Niveau signifikant (beidseitig), * Korrelationen auf dem 0,05-Niveau signifikant (beidseitig)	171
Tab. 6.24:	Outer Loadings der (reflektiven) Konstrukte.	176
Tab. 6.25:	AVE und Faktorreliabilität der (reflektiven) Konstrukte.	176
Tab. 6.26:	Kreuzladungen der (reflektiven) Konstrukte.	177
Tab. 6.27:	FORNELL-LARCKNERKriterium der (reflektiven) Konstrukte.	177
Tab. 6.28:	Zusammenfassung der Prüfung der Gütekriterien der reflektiven Messmodelle.	178
Tab. 6.29:	Beurteilung der formativen Messmodelle.	180
Tab. 6.30:	Erneute <i>Bootstrapping</i> -Prozedur mit reduzierter Indikatorenzahl – Darstellung der beiden Indikatoren mit nicht signifikanten Gewichten.	181
Tab. 6.31:	Hypothesen und Hypothesenprüfung. Im Verlauf der Modellprüfung eliminierte Faktoren und somit Hypothesen sind in eckigen Klammern dargestellt.	183

Tab. 6.32:	Signifikante formative Indikatoren des Partnerwahlmodells im Überblick.	186
Tab. 6.33:	Valide Konstrukte „Zufriedenheit mit der Dienstleisterwahl“ und „Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister“.	187
Tab. 6.34:	Outer Loadings der (reflektiven) Konstrukte des modifizierten Modells.	190
Tab. 6.35:	AVE und Faktorreabilität der (reflektiven) Konstrukte des modifizierten Modells.	190
Tab. 6.36:	Kreuzladungen der (reflektiven) Konstrukte des modifizierten Modells.	191
Tab. 6.37:	FORNELL-LARCKNERKriterium der (reflektiven) Konstrukte des modifizierten Modells.	191
Tab. 6.38:	AVE und Faktorreabilität der (reflektiven) Konstrukte des modifizierten Modells nach Elimination von Indikatoren.	194
Tab. 6.39:	Signifikante formative und valide reflektive Konstrukte der empirischen Untersuchung in der Zusammenschau.	198
Tab. 7.1:	Identifizierte Inputkonstrukte und dazugehörige Indikatoren. . . .	202
Tab. 7.2:	Outputkonstrukte „Zufriedenheit mit der Dienstleisterwahl“ und „Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister“.	203
Tab. 8.1:	Unsicherheiten und Probleme aufgrund des <i>Professional Service</i> -Charakters beim Propertymanagement-Outsourcing.	209

1 Einleitung

Wertsteigerungspotenziale von Immobilienportfolios, zum Beispiel von offenen Immobilienfonds, werden nicht mehr hauptsächlich durch schnelle Weiterveräußerung von Objekten realisiert, sondern vielmehr durch die Nutzung von Wertsteigerungsmechanismen während der Haltephase. Hierfür benötigen professionelle Bestandhalter ein professionelles Management ihrer Liegenschaften.¹

Strategische Wertschöpfungspartnerschaften, die in anderen Feldern, wie etwa in der IT-Branche, seit vielen Jahren etabliert sind, haben nun auch Einzug in die Immobilienwirtschaft gehalten. Immobilienmanagement-Dienstleistungen werden auf Basis einer *Make-or-buy*-Entscheidung zu einem Großteil extern bezogen.²

Das Outsourcing des Propertymanagements ist gängige Praxis: In der zu diesem Forschungsprojekt durchgeführten explorativen Vorstudie im Jahr 2009 gaben 78,5 % der 107 befragten deutschen Assetmanager zu Protokoll, einen oder mehrere externe Dienstleister mit dem Propertymanagement betraut zu haben.³ Sowohl bei Auswahl des Outsourcingpartners als auch sodann bei der Zusammenarbeit mit ihm kommt es entscheidend auf die Passung an. Nur wenn der beauftragte Propertymanager seine Leistungen auf möglichst hohem Niveau erfüllt, kann der Assetmanager seine Ziele erreichen. Wenn das Outsourcing des Propertymanagements nicht zufriedenstellend funktioniert, drohen hingegen hohe Verluste.⁴

Allerdings bewegen sich in der Praxis die Zufriedenheitswerte des Assets- mit dem Propertymanagement bestenfalls auf mittelmäßigem Niveau, wie beispielsweise die Befragung von Assetmanagern durch die Unternehmensberatung BELL MANAGEMENT CONSULTANTS in den Jahren 2009 und 2010 belegt. So bewerteten die Assetmanager im Jahr 2009 ihre Zufriedenheit mit dem Propertymanager mit der Note 2,7; 2010 vergaben sie die Note 2,6. Im Jahr 2009 wurden bei über 34% der Kundenbeziehungen die Erwartungen des Auftraggebers bisher nicht erfüllt. Als größte Herausforderung wird die Unzufriedenheit mit der Zusammenarbeit zwischen Eigentümer und Propertymanager benannt.⁵ Schließlich gab mit 31,3 % fast ein Drittel der Befragten im Folgejahr

1 Siehe beispielsweise GIBSON (1994), S. 9ff.

2 Vergleiche KLOESS (1999), S. 1.

3 Vergleiche Kapitel 4.3.

4 So zeigen etwa KURZROCK, ROTTKE und SCHIERECK, dass das Propertymanagement essentiell für die Performance eines Gebäudes ist. Siehe KURZROCK/ROTTKE/SCHIERECK (2009), S. 70ff. Zum Thema Outsourcing-Risiken siehe beispielhaft BELCOURT (2006) und FREYTAG/CLARKE/EVALD (2012).

5 Siehe BELL/KRÜGER (2009), S. 8ff.

zu Protokoll, den beschäftigten Dienstleister nicht weiterzuempfehlen.⁶ Obwohl also das Outsourcing des Propertymanagements durchaus gängig ist, scheint der Fremdbezug der Dienstleistung für das Assetmanagement nicht zufriedenstellend zu funktionieren. GIBLER und BLACK formulierten dies bereits 2004 wie folgt: „*Thus, a growing number of firms are hiring outside specialists to provide various real estate services with varying degrees of success and satisfaction with the arrangement. It can be difficult for the firm to determine whether the Service Provider is efficiently supporting the company’s objectives. A mismatch between the firm’s objectives and the actions of the Service Provider will lead to agency costs to the firm from outsourcing*“.⁷

Propertymanagement wird definiert als „das *anlageorientierte, operative* Management von Immobilienobjekten im Interesse des Investors [...] [Hervorhebung im Original]“⁸. Mit dem Fremdbezug des im Vergleich zum Assetmanagement weniger strategisch ausgerichteten Propertymanagements versprechen sich die meisten Auftraggeber Kosteneinsparungen. Angestrebt werden insbesondere Skaleneffekte durch den Fremdbezug standardisierter Dienstleistungen, die anhand von zuvor festgelegten *Service-Levels* beauftragt und gemessen werden. Diese Überlegung greift in den meisten Fällen jedoch zu kurz, so dass die vergleichsweise geringen Zufriedenheitswerte schon auf den ersten Blick kaum wundernehmen.

In der Praxis werden unter dem Begriff Propertymanagement nämlich zwei grundsätzlich unterschiedliche Leistungsarten subsumiert: Auf der einen Seite stehen einfache Dienstleistungen wie die Objektbuchhaltung, sogenannte *generic services*. Auf der anderen Seite finden sich Management-Leistungen wie die Budgetplanung oder die Vergabe von Facility Services, nachfolgend *Professional Services* genannt.⁹ Bei den zuerst genannten *generic services* steht die Erhöhung der Effizienz und damit die Kostenminimierung standardisierter Leistungen mit nachvollziehbaren, transparenten Prüfkriterien im Vordergrund.¹⁰ Im deutlichen Gegensatz hierzu zielt der Fremdbezug der Management-Leistung als *Professional Service* darauf, die Qualität gegenüber der Eigenerstellung zu verbessern, und lässt sich deshalb allenfalls teilweise anhand von *Service-Level-Agreements* erfassen. Und soweit *Service-Levels* zum Einsatz kommen können, bieten sie zumeist keine Gewähr für eine erfolgreiche Outsourcing-Beziehung. Der Grund hierfür liegt in den Eigenheiten der Management-Leistung: „*While clients can have precise specifications for manufactured goods, service level agreements between clients and Service Providers are usually vague. The quality of manufactured goods are measurable and pre-specified, whereas the quality of services is subjective and user-dependent*.“¹¹

Bei der Management-Leistung erwartet der Auftraggeber nicht die Bewältigung standardisierter Aufgaben, sondern darüber hinaus die Verbesserung vormals unter Umständen

6 Siehe BELL/KRÜGER (2009) und BELL (2010).

7 GIBLER/BLACK (2004), S. 144.

8 KÄMPF-DERN (2009), S. 12, siehe auch KÄMPF-DERN (2010), S. 44f.

9 Die dargelegte Differenzierung zwischen *generic services* einerseits und *Professional Services* andererseits beim *Business Process Outsourcing* findet sich bei STAUSS/JEDRASSCYK (2007), S. 366ff. Für eine Einordnung des Assetmanagements als *Professional Services* siehe KÄMPF-DERN (2010).

10 Siehe beispielhaft KURZROCK/ROTTKE/SCHIERECK (2009), S. 70ff.

11 SONMEZ/MOORHOUSE (2010), S. 191.

schlecht strukturierter Prozesse, so zum Beispiel die Optimierung des Mietermanagements. In Ermangelung allgemeingültiger Standards und leicht anwendbarer Ergebnismessungen, beispielsweise in Form einer Überprüfung der Erreichung festgelegter *Service-Level*, ist der Auftraggeber bei den Management-Leistungen dagegen auf schwer fassbare Faktoren, etwa auf das Vertrauen in den Dienstleister, angewiesen. Hinzu kommt, dass *Professional Services* – entgegen ihrer Bezeichnung – typischerweise Gegenstand eines Werkvertrags im Sinne von §§ 631 ff. BGB sind: Hier schuldet der *Service Provider* einen konkreten Leistungserfolg, der zudem vom Auftraggeber in aller Regel abgenommen, das heißt also kontrolliert und für gut befunden werden muss. Hinzu kommt, dass eine „gesetzlich vorgesehene Haftung für Mängel [...] besteht“¹². Demgegenüber handelt es sich bei Propertymanagement um Dienstleistungen „höherer Art“, welche daher dem Recht des Dienstvertrags gemäß §§ 611 ff. BGB unterfallen. Bei einem Dienstleistungsvertrag schuldet der Dienstbeauftragte allerdings nur ein Tätigwerden – und somit keinen konkreten, grundsätzlich abnahmebedürftigen Leistungserfolg wie beim Werkvertrag.¹³ Auch der rechtliche Regelungsrahmen erschwert also bereits sowohl die Bewertbarkeit als auch die Steuerbarkeit des Dienstleisters bei Erbringung des *Professional Services* „Propertymanagement“.

Die Einordnung des Propertymanagements als *Professional Service* wirkt sich auf den gesamten Outsourcing-Prozess aus.¹⁴ Die Charakterisierung als *Professional Service* gründet zunächst in den unterschiedlichen Zielsetzungen, welche beim Propertymanagement verfolgt werden. Sodann schlägt sich die hiesige Verortung des Propertymanagements sowohl bei der Partnerwahl als auch beim Vertragsabschluss nieder und beeinflusst schließlich die Zusammenarbeit mit dem Dienstleister ebenso wie auch dessen Steuerung.

Dies wirft die Frage auf, wie das Outsourcing des *Professional Service* Propertymanagement gestaltet werden muss, um den Spezifika dieser Dienstleistungen gerecht zu werden. Die vorliegende Arbeit macht es sich zur Aufgabe, die folgenden Lücken des derzeitigen Forschungsstandes (vergleiche dazu Kapitel 1.1) zu schließen:

1. Während der Fremdbezug von *generic services*, beispielsweise in der IT-Branche, seit vielen Jahren untersucht wird, wird mit der Erforschung von Outsourcing von *Professional Services* im Immobilienbereich wissenschaftliches Neuland betreten.
2. Propertymanagement wurde unter diesem Gesichtspunkt bislang kaum wissenschaftlich betrachtet. Dies ist nicht zuletzt der Tatsache geschuldet, dass der Begriff des Propertymanagements sehr uneinheitlich definiert wird. Gerade hinsichtlich des Verständnisses des Propertymanagements als *Professional Service* ist Pionierarbeit zu leisten.
3. Bislang ist nicht der Versuch unternommen worden, zum einen konkrete Indikatoren für die Partnerwahlfaktoren des Propertymanagement-Outsourcings zu finden

12 Siehe BUSCHE (2012), Rn. 14.

13 Siehe BUSCHE (2012), Rn. 14.

14 Outsourcing wird hier gleich gesetzt mit Fremdbezug, das heißt die Eigenerstellung muss nicht zwingend vorausgegangen sein, vergleiche Kapitel 3.

und zu prüfen und zum anderen die Zufriedenheit mit der Dienstleisterwahl sowie die Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister messbar zu machen.

1.1 Forschungsstand

1.1.1 Forschungsstand in angrenzenden Bereichen

Es existiert eine Reihe von Abhandlungen zum Thema *Service-to-Business-Outsourcing*, Outsourcing von wissensintensiven Dienstleistungen und *Professional Services* im Allgemeinen sowie zum Outsourcing von Immobilienmanagement-Dienstleistungen im Speziellen.¹⁵ Ein Großteil der Forschungsarbeiten befasst sich mit den Partnerwahlfaktoren beim Outsourcing. Da bei der Entwicklung des Partnerwahlmodells in Kapitel 5 noch ein Überblick über die Partnerwahlfaktoren in der Literatur gegeben wird, kann an dieser Stelle darauf verzichtet und vielmehr auf die Literatur zu anderen Themenfeldern des Outsourcings eingegangen werden.

CHAUDHURI etwa führt eine Betrachtung des Outsourcings unter institutionenökonomischen Gesichtspunkten durch und kommt zu dem Schluss, dass in der Auswahlphase neben einem „guten Screening“ auch auf ein „glaubwürdiges Signaling geachtet werden“ solle¹⁶. GIBLER und BLACK erforschen agenturtheoretische Probleme beim Outsourcing von Corporate-Real-Estate-Leistungen.¹⁷ FREYBOTE und GIBLER stellen Vertrauen als Erfolgsfaktor für Outsourcing-Beziehungen im Corporate-Real-Estate-Management dar.¹⁸

FARNCOMBE und WALLER untersuchen das Outsourcing von Corporate-Real-Estate-Management und übertragen Erfahrungen aus anderen Branchen wie dem IT-Outsourcing auf den Markt für Immobilienmanagement-Dienstleistungen.¹⁹

TEICHMANN wendet die Agenturtheorie auf das „Facilities Management“ an.²⁰ Er leistet einen Beitrag zu der Frage, wie die „Beziehungs- und Vertragsgestaltung zwischen Nachfrager als Principal und Anbieter als Agent im Facilities Management optimal als Wertschöpfungspartnerschaft gestaltet werden“²¹ kann. TEICHMANN kommt zu dem Ergebnis, dass „ergänzend zu Ausschreibung und Vergabe sowie der Organisation von Übergang und *Start-up* vor allem der Facilitymanagement-Vertrag mit einem auf Ergebnis und Performance ausgerichteten Vergütungsmodell und Berichtswesen zentrale

15 Vergleiche beispielsweise PFNÜR (2007) und MURRAY/KOTABE/WESTJOHN (2009) und MAN-NING/RODRIGUEZ/ROULAC (1997) und FROST/KOHLEICK (2007).

16 CHAUDHURI (2009), S. 29.

17 Siehe GIBLER/BLACK (2004).

18 Siehe FREYBOTE/GIBLER (2011).

19 Siehe FARNCOMBE/WALLER (2005).

20 Siehe TEICHMANN (2011) und TEICHMANN (2009).

21 TEICHMANN (2011), S. 4.

Gestaltungselemente darstellen, die zu einer systematischen Reduzierung der identifizierten Probleme und der folglich suboptimalen Agency- und auch Transaktionskosten beitragen.²²

Eine literaturbasierte Analyse von Erfolgsfaktoren im Facilitymanagement findet sich bei LETHONEN. Der Autor identifiziert als Erfolgsfaktoren unter anderem den beiderseitigen Informationsaustausch zwischen Dienstleister und Auftraggeber, die Fähigkeit, Performance-Ziele zu erreichen, und klar definierte, gemeinsam vereinbarte Ziele.²³

Hinsichtlich des Verständnisses immobilienwirtschaftlicher Dienstleistungen als *Professional Service* existiert bislang nur wenig Literatur. KLOESS kommt in seiner Untersuchung der Erfolgsfaktoren des Immobilienmanagements zu dem Schluss, dass ein „*Professional approach*“ von Nöten sei, womit er ausdrücken will, dass Immobilien-Management-Dienstleister sich an den Werten und dem Selbstverständnis von *Professional Service Firms*, wie etwa Wirtschaftsprüfern, orientieren sollten.²⁴ Schließlich zeigt KÄMPF-DERN grundlegend, dass das Real Estate Assetmanagement ein *Professional Service* ist.²⁵

1.1.2 Forschungsstand im Propertymanagement

Zum Fremdbezug des Propertymanagements existieren zum einen Studien aus der Praxis, wie die bereits erwähnte, seit 2009 existente Bestandsaufnahme der Propertymanagement-Branche durch die Unternehmensberatung BELL. Der „Propertymanagement Report“ hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Transparenz zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern zu vergrößern, und kombiniert Dienstleisterangaben mit der Perspektive der Auftraggeber.²⁶ Das Beratungsunternehmen BELL hat zu Benchmarking-Zwecken einen „Property Management Index“ (PIX) aufgestellt, der auf zwei Säulen fußt: Die erste bildet der Faktor „Markenstärke“, welcher durch die Indikatoren „Bekanntheit“, „Ruf“ und „Erwartungserfüllung“ konkretisiert wird. Die zweite Säule bildet der Faktor „Kompetenz“ mit den Unterpunkten „allgemeine Zufriedenheit“, „kaufmännische Kompetenz“ und „technische Kompetenz“.²⁷ Die Studie trifft zwar Aussagen hinsichtlich der abgefragten Parameter wie der Erwartungserfüllung, bezogen auf kleine, mittlere und große Propertymanagement-Dienstleister.²⁸ Doch sind die Zufriedenheits- und Loyalitätswerte mäßig: So gaben in der Studie aus dem Jahr 2010 nur 66,2 % der Befragten an, dass sie ihren Propertymanager weiterempfehlen würden.²⁹ Vor diesem Hintergrund untermauert besagte Studie gerade die hier bereits aufgezeigte Forschungslücke.

22 TEICHMANN (2011), S. 336.

23 Siehe LETHONEN (2004), S. 42.

24 Siehe KLOESS (1999), S. 156.

25 Siehe KÄMPF-DERN (2010).

26 Siehe BELL/KRÜGER (2009) und BELL (2010).

27 Siehe BELL (2010), S. 68.

28 Siehe BELL (2010), S. 87.

29 Siehe BELL (2010), S. 83.

Bei GIBSON findet sich ein Ansatz zur Definition und Gestaltung des „strategischen Propertymanagements“ und somit ein Ansatz, welcher dem Propertymanagement eine strategische (Management-)Komponente zuerkennt.³⁰ Neben dem Umstand, dass das Propertymanagement nur reaktiv ausgeübt wird, identifiziert die Autorin auch fehlende Informationen zur optimalen Entscheidungsfindung im Propertymanagement als Haupt-Schwachstellen der Immobilienmanagement-Dienstleistung.³¹ Als Lösung schlägt GIBSON zunächst eine bessere Informations- und Evaluationspolitik im Propertymanagement vor und regt zudem die Einbeziehung des Propertymanagements in eine ganzheitliche, die jeweilige Immobilie betreffende Strategie³² an. LOOS zeigt im Rahmen seiner Untersuchung zu den „Strategien institutioneller Immobilieninvestoren. Ein kompetenz-basierter Strategieansatz am Beispiel offener Immobilienfonds“, dass der wichtigste Erfolgsfaktor für das Propertymanagement das Know-how, gefolgt vom Kundenmanagement, ist.³³

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist eine theoretisch fundierte Konzeption des Outsourcings des Propertymanagements (als *Professional Service*), die um ein – empirisch überprüftes – Partnerwahlmodell zur Auswahl eines Propertymanagement-Dienstleisters ergänzt wird. Hierbei wird die komplexe und personalintensive Dienstleistung Propertymanagement ausdrücklich als im Investoreninteresse durchgeführte und vorrangig für großvolumige Gewerbeimmobilien – in Abgrenzung zu Wohnimmobilien – verrichtete Leistung verstanden.³⁴

Die Arbeit definiert vor diesem Hintergrund folgende Teilziele:

1. die Verortung des Propertymanagements im Gefüge der *Professional Services*
2. die Darstellung der Charakteristika und Besonderheiten des Outsourcings des Propertymanagements als *Professional Service*
3. die Entwicklung eines Modells für die Auswahl des Propertymanagements durch das Assetmanagement
4. die empirische Überprüfung des Modells für die Auswahl des Propertymanagements durch das Assetmanagement mithilfe einer quantitativen Erhebung
5. die Formulierung von Handlungsempfehlungen und Identifikation von Ansatzpunkten für die weitere Forschung zum Outsourcing des Propertymanagements

30 Siehe GIBSON (1994).

31 Siehe GIBSON (1994), S. 11.

32 Siehe GIBSON (1994), S. 13.

33 Siehe LOOS (2006), S. 221.

34 In Kapitel 2 werden die verschiedenen Perspektiven rund um die Immobilie erläutert. Auf die Nutzungsart der Immobilie und das Immobilienvermögen, die *Assets under Management*, wird in Kapitel 6 eingegangen.

Während im theoretischen Teil der gesamte Outsourcingprozess betrachtet wird, setzen das Partnerwahlmodell und somit auch die empirische Untersuchung in der Phase vor Vertragsabschluss an und widmen sich den Vergabekriterien für den Fremdbezug des Propertymanagements. Dieser Fokus ergibt sich zwanglos aus der Tatsache, dass mangelnde Planung vor Vertragsabschluss in der Vertragsphase nur schwerlich ausgeglichen werden kann.³⁵ Dies ist insofern kritisch, als bei Fehlausewahl eines Propertymanagers bereits Kosten für den Dienstleister entstanden sind, die keine positiven Auswirkungen auf den Cash-Flow eines Objekts haben, sondern sich ganz im Gegenteil negativ auf die Performance der Immobilieninvestition auswirken.³⁶ Die diesbezüglich von DAVIS bereits 1973 getroffene Aussage ist insoweit nach wie vor aktuell: „*Many people are attracted to real estate because of the stories they hear about the fabulous returns. They are prone to credit returns to capital without giving adequate consideration to management. Ignorance and inexperience in management can lead to serious investment errors.*“³⁷

Eine Fehlausewahl des Propertymanagements kann den Assetmanager und/ oder den Eigentümer teuer zu stehen kommen, denn die Kosten für eine Neuverhandlung des Vertrags beziehungsweise erneut anfallende Suchkosten, wenn ein neuer Dienstleister gefunden und ausgewählt werden muss, sind erheblich.³⁸ LEVY und LEE zeigen in einer qualitativen Studie, dass Wechselkosten der häufigste Grund dafür sind, dass Auftraggeber bei ihrem gegenwärtigen Immobilienmanagement-Dienstleister, wie zum Beispiel einem Propertymanager, bleiben.³⁹ Das Problem der hohen Wechsel- beziehungsweise Suchkosten gewinnt zudem dadurch an Schärfe, dass eine wiederholte Fehlausewahl droht, wenn die Anforderungen an den Dienstleister nach wie vor nicht klar umrissen sind.⁴⁰ Daher gilt auch und gerade bei der Auswahl des Propertymanagers: „*It is probable that of all the responsibilities which may be said to belong to the purchasing officers, there is none more important than the selection of a proper source. Indeed, it is in some respects the most important single factor in purchasing.*“⁴¹

1.3 Gang der Untersuchung

— Zunächst wird in Kapitel 2 das Propertymanagement als der zentrale Untersuchungsgegenstand erläutert. Die Dienstleistung Propertymanagement gilt es dabei zunächst in das Gefüge der Immobilienmanagement-Dienstleistungen einzuordnen und speziell von der Schwesterdisziplin Facilitymanagement abzugrenzen. Im Anschluss wird gezeigt, dass das Propertymanagement ein *Professional Service* ist, mit dem bestimmte Besonderheiten einhergehen. Hierauf aufbauend wird zum anderen das Leistungsspektrum der

³⁵ Siehe GORDON/CATALONE/DI BENEDETTO (1993), S. 50.

³⁶ Siehe JAFFE (1980), S. 95.

³⁷ DAVIS (1973), S. vii zitiert nach JAFFE (1980), S. 93.

³⁸ Siehe hierzu beispielsweise BARTHÉLEMY (2003).

³⁹ Siehe LEVY/LEE (2009), S. 99.

⁴⁰ Zur Wichtigkeit der Partnerwahl bei Kooperationen siehe beispielsweise BODE/ALIG (2012), S. 30.

⁴¹ LEWIS (1943), S. 249 und siehe WEBER/CURRENT/BENTON (1991), S. 2.

Dienstleistung konturiert. Am Ende des zweiten Kapitels steht ein Zwischenfazit zum Propertymanagement als *Professional Service*.

— Betrachtungsgegenstand des 3. Kapitels ist das Outsourcing des Propertymanagements als *Professional Service*. Zunächst wird der Begriff des Outsourcings von Propertymanagement definiert. In einem nächsten Schritt wird das Zielsystem des Outsourcings allgemein auf den speziellen Fall des Outsourcings des Propertymanagements als *Professional Service* angewendet. Sodann erfolgt eine Betrachtung der verschiedenen Phasen des Outsourcings, namentlich der Auswahl-, der Vertrags- und der Vertragsbeendigungsphase. Im Lichte dieser Prozessschritte werden die Besonderheiten des Outsourcings von *Professional Services* und speziell des Propertymanagements dargestellt.

— Die für die vorliegende Problemstellung relevanten Kernergebnisse der explorativen Vorstudie aus dem Jahr 2009 finden in Kapitel 4 eingehend Berücksichtigung. Die Studie gibt einen ersten Überblick über das Outsourcing des Propertymanagements: Zunächst wurde hierfür die Art der Kontakthanbahnung zum externen Dienstleister erfragt und sodann die Vorgehensweise bei der Auswahl des Dienstleisters beleuchtet. Schließlich wurden die Teilnehmer nach der Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister befragt.

— Anschließend wird in Kapitel 5 ein Modell zur Partnerwahl beim Outsourcing des Propertymanagements als *Professional Service* entwickelt und ein dazugehöriges Hypothesensystem aufgestellt. Die Herleitung des Modells erfolgt auf Basis der in der Literatur vorherrschenden Sourcing- oder Vergabekriterien. Ergänzend dazu wird auf den Erkenntnissen aus der explorativen Studie aufgebaut.

— Die Auswertung der 2013 durchgeführten quantitativen empirischen Erhebung zum Outsourcing des Propertymanagements erfolgt in Kapitel 6 und mündet in die Überprüfung des Partnerwahlmodells aus Kapitel 5 mithilfe der *Partial Least Squares*-Methode (PLS).

— Kapitel 7 widmet sich den Implikationen für das Outsourcing des Propertymanagements in der Praxis. Es enthält zum einen Handlungsempfehlungen für das erfolgreiche Outsourcing des Propertymanagements, und zwar zum einen für die Auftraggeber- und zum anderen für die Auftragnehmerseite. Des weiteren beinhaltet das Kapitel weiterführende, offene Forschungsfragen.

— In Kapitel 8 erfolgt eine Zusammenfassung, und es wird ein Fazit gezogen sowie ein Ausblick auf mögliche künftige Entwicklungen gegeben.

2 Propertymanagement als Professional Service

Der Begriff Propertymanagement war zu Beginn des Forschungsvorhabens im Jahr 2008 und zum Ende der Arbeit weder in der Theorie noch in der Praxis eindeutig definiert. Beispielhaft zeigt eine Studie von EUROGROUP CONSULTING und FORSCHUNGSZENTRUM BETRIEBLICHE IMMOBILIENWIRTSCHAFT „Evaluierung strategischer Optionen für Geschäftsmodelle im Immobilienbestandsmanagement“⁴² von April 2007, dass die Begriffe Assetmanagement, Propertymanagement und Facilitymanagement von den Befragten nicht eindeutig und allgemeingültig definiert werden und die Definitionen der GESELLSCHAFT FÜR IMMOBILIENWIRTSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V. (GIF) und der GERMAN FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION (GEFMA), dem Deutschen Verband für Facility Management e.V., (noch) keine einheitliche Verwendung finden.⁴³ Seit dem Beginn des Forschungsvorhabens im Jahr 2008 hat sich der Nebel über der Terminologie im Immobilienmanagement zwar etwas gelichtet, er ist aber noch lange nicht vollständig verflogen.⁴⁴ Auch existiert anders als in den Vereinigten Staaten bislang in Deutschland kein Verband für Propertymanagement.⁴⁵ Die Auseinandersetzung mit den Begrifflichkeiten ist dabei nicht auf Deutschland beschränkt, als Beispiel aus dem Ausland sind die „*Property Asset Management Guidelines*“ des Immobilienverbands der ROYAL INSTITUTION OF CHARTERED SURVEYORS (RICS) zu nennen.⁴⁶

Auch in der immobilienwirtschaftlichen Forschung sind die verschiedenen Disziplinen des Immobilienmanagements und ihre Leistungsbestandteile beziehungsweise Wertschöpfungstiefe, vor allem aber auch Abgrenzung untereinander, Bestandteil wissenschaftlicher Diskussion.⁴⁷ Dies zeigt, dass immer noch verschiedene, zum Teil gar konträre Meinungen bezüglich Definition und Inhalten des Propertymanagements bestehen.

42 Die (qualitative) Studie besteht aus 25 Interviews mit Immobilieninvestoren beziehungsweise Property-/Facilitymanagement Unternehmen. Dazu umfassend und vertiefend PFNÜR (2007).

43 Vergleiche PFNÜR (2007), S. 3.

44 Vergleiche UTTICH (2009). Zur Forderung nach Leistungsbeschreibungen, Definitionen und Standards in der Propertymanagement-Branche siehe auch ENGELHARDT (2007).

45 Beispiele für amerikanische Vereinigungen sind die PROPERTY MANAGEMENT ASSOCIATION, [www.http://www.pma-dc.org/](http://www.pma-dc.org/) oder die NATIONAL ORGANIZATION OF RESIDENTIAL PROPERTY MANAGERS <http://www.narpm.org/>.

46 RICS (2012).

47 Siehe beispielhaft TEICHMANN (2007) und TEICHMANN (2008) sowie die Gegendarstellung KÄMPF-DERN (2008).

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, wie Propertymanagement (als *Professional Service*) definiert wird. Damit wird zugleich das erste der in der Einleitung definierten Teilziele erreicht. Da es sich beim Immobilienmanagement im Allgemeinen und so auch beim Propertymanagement im Besonderen um eine Dienstleistung⁴⁸ handelt, wird zunächst eine kurze Darstellung des Dienstleistungsbegriffs und speziell der *Professional Services* vorgenommen. Sodann wird das Propertymanagement als spezielle Ausprägung betrachtet. Hierbei wird zunächst erläutert, welche Aufgaben das Propertymanagement beinhaltet und wie es sich in den Kanon der immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen einordnen lässt. In einem nächsten Schritt wird dargelegt, warum das Propertymanagement einen *Professional Service* darstellt. Anschließend wird ein Zwischenfazit zum Propertymanagement (als *Professional Service*) gezogen.

2.1 Verortung der *Professional Services* im Gefüge der Dienstleistungen

2.1.1 Definition einer Dienstleistung

Güter teilen sich in Sach- und Dienstleistungen, die beide der Deckung von Bedarfen oder Bedürfnissen dienen. Dienstleistungen weisen folgende Eigenschaften auf:

1. Immaterialität: Während bei Sachleistungen die materielle Produktion oder der materielle Wert des Endproduktes im Vordergrund steht, wird eine Dienstleistung durch eine natürliche oder eine juristische Person erbracht. Das Ergebnis einer Dienstleistung ist nicht beziehungsweise nur zum Teil materiell.⁴⁹
2. Integrativität: Dienstleistungen sind durch die Integrativität eines oder mehrerer externer Faktoren gekennzeichnet,⁵⁰ das heißt eine Dienstleistung entsteht nur durch Interaktion mit dem Kunden.⁵¹ Daher ist eine Dienstleistung nur zum Teil standardisierbar.
3. Zusammenfallen von Produktion und Konsum: Im Gegensatz zu Sachleistungen sind Dienstleistungen nicht lagerbar. Eine Dienstleistung wird zeitgleich erbracht und konsumiert.
4. Verderblichkeit: Wird eine Dienstleistung nicht ausgeführt, verdirbt sie unter Umständen, beispielsweise wenn Plätze im Flugzeug leer bleiben.⁵²

48 Obwohl ein Teil der erbrachten Leistungen im juristischen Sinne einen Werkleistungscharakter haben, siehe KÄMPF-DERN/PFNÜR (2009), S. 5.

49 Auch bei einer Dienstleistung kann das Endergebnis unter Umständen materieller Art sein, wie zum Beispiel eine Füllung beim Zahnarzt. Vergleiche hierzu OELJESCHLAGER (2001), S. 251. Ein Beispiel für ein in diesem Sinne „immaterielles“ Ergebnis wäre ein Auftrag an eine Unternehmensberatung, die etwa für eine Neuorganisation einer Abteilung sorgen soll.

50 Vergleiche OELJESCHLAGER (2001), S. 251.

51 Vergleiche etwa Frisör, Haushaltshilfe, Paketdienst.

52 Siehe SONMEZ/MOORHOUSE (2010), S. 191.

Die Qualität eines Gutes beziehungsweise einer Dienstleistung kann anhand von drei Eigenschaften, nämlich Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften, beurteilt werden. Sucheigenschaften bezeichnen jene Eigenschaften, mithilfe derer bereits vor Vertragsabschluss die Qualität eines Gutes beurteilt werden kann. Erfahrungseigenschaften dagegen lassen eine Beurteilung erst nach Leistungserstellung zu. Dies ist zum Beispiel bei einer Urlaubsreise der Fall. Vertrauenseigenschaften schließlich können nicht beziehungsweise nicht direkt durch einen einzelnen Nachfrager beurteilt werden. Ärztliche Leistungen beispielsweise haben einen hohen Anteil an Vertrauenseigenschaften.⁵³ Dienstleistungen umfassen im Sinne der informationsökonomischen Güterkategorien hauptsächlich Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften; sie können jedoch durchaus auch Sucheigenschaften beinhalten.⁵⁴

2.1.2 Arten von Dienstleistungen

Dienstleistungen lassen sich zum einen nach ihrem Grad an Integrativität unterscheiden. Die Intensität, mit der der Kunde in den Dienstleistungsprozess eingebunden ist, variiert stark.⁵⁵ Bei einem niedrigen Grad an Integrativität spricht man von *einfachen* Dienstleistungen. *Komplexe* Dienstleistungen sind durch einen hohen Grad an Integrativität des externen Faktors im Leistungserstellungsprozess gekennzeichnet.⁵⁶ Komplexe Dienstleistungen sind außerdem durch höhere Verhaltensunsicherheiten auf beiden Marktseiten geprägt.⁵⁷ Dies ist in folgenden Klassifizierungsmerkmalen komplexer Dienstleistungen begründet:⁵⁸

- Die Dienstleistung besteht aus einer Reihe von (heterogenen) Einzel-/Teilleistungen
- Die Leistung wird von mehreren Personen erstellt („Multipersonalität“)
- Die Dienstleistungserstellung weist eine höhere Länge/ Dauer auf als bei einer einfachen Dienstleistung
- Die Dienstleistung ist in hohem Maße individuell

Eine Gruppe komplexer Dienstleistungen stellen *wissensintensive* Dienstleistungen dar.⁵⁹ Diese sind im wesentlichen durch das Merkmal gekennzeichnet, dass das Personal die wertvollste Ressource des Unternehmens darstellt.⁶⁰ Wissensintensive Dienstleistungen lassen sich in *High-technology*- und *Pure-knowledge*-Dienstleistungen gliedern.

53 Im Detail siehe MEFFERT/BRUHN (2006), S. 86, zuvor vgl. KAAS (1991), S. 17ff., zitiert nach MEFFERT.

54 Beispiel: Bankkredit - ist eine Dienstleistung, aber Sucheigenschaften wären zum Beispiel Zinshöhe, Zinsdatum, Auszahlungshöhe.

55 Beispiel: Reinigungskraft wenig integrativ, Frisör stärker integrativ.

56 Vergleiche ROTH (2001), S. 37.

57 Zu den Unsicherheiten beim Dienstleistungskauf siehe Kapitel 3.

58 Siehe BENKENSTEIN/GÜTHOFF (1997), S. 82.

59 Zum Thema „wissensintensives Facilitymanagement“ vergleiche OTTO (2006).

60 Siehe ALVESSON (2000), S. 1103.

dern. Während *Biotech-Companies* ein Beispiel für wissensintensive *High-technology*-Unternehmen darstellen, fallen Anwaltskanzleien und Unternehmensberatungen unter die Kategorie der *Pure-knowlege* oder auch *Professional Service Firms*, die im nachfolgenden Abschnitt erläutert werden.

2.1.3 *Professional Service(s) (Firms)*

Eine Möglichkeit, *Professional Services* zu definieren, ist die Abgrenzung von einfachen, sogenannten *generic services*. Wie die Bezeichnung *Professional Services* impliziert, verfügen *Professionals* über eine Expertise, die durch höhere Bildung und Erfahrung zustande kommt.⁶¹ Diese grundlegende Abgrenzung bedarf weiterer Präzisierung.

In der Literatur werden *Professional Service Firms* häufig durch eine beispielhafte Aufzählung von Firmen, die den *Professional Service Firms* zuzurechnen sind, präzisiert.⁶² GUMMESSON unterscheidet hierbei „*producer services*“ wie „*advertising agencies, management consultants, accountants, architects, engineering consultants*“ und „*consumer services*“ wie „*legal and medical professions*“.⁶³ GREENWOOD ET AL. definieren *Professional Service Firms* als Unternehmen „*whose primary assets are a highly educated (professional) workforce and whose outputs are intangible services with complex knowledge.*“⁶⁴

LØWENDAHL et alii führen folgende Merkmale eines *Professional Service* an:⁶⁵

- Die Wertschöpfung der Dienstleistung ist wissensintensiv und wird von Personen mit höherer Bildung durchgeführt, häufig verbunden mit Wissensbildung im entsprechenden Bereich.
- Die Dienstleistung basiert auf einer expertengestützten Problemanalyse.
- Die Dienstleistung zeichnet sich durch einen hohen Grad an persönlicher Einschätzung durch den Dienstleister aus.
- Die Dienstleistung ist auf jeden Kunden individuell zugeschnitten.
- Die Leistungserbringung ist durch einen hohen Grad an Interaktion mit dem Kunden gekennzeichnet.
- Die Mitarbeiter der dienstleistenden Firma haben meist einen branchenspezifischen, zertifizierten Ausbildungsgang absolviert.
- Die Mitarbeiter des Dienstleisters handeln unter Berücksichtigung professioneller Normen und priorisieren insbesondere die Kundenwünsche über den eigenen Profit.

61 Siehe HILL/NEELEY (1988), S. 18.

62 Statt vieler ALVESSON (2000), S. 1101, GUMMESSON, S. 308.

63 Siehe GUMMESSON, S. 308.

64 GREENWOOD/DEEPCHOUSE/LI (2005), S.661.

65 LØWENDAHL/REVANG/FOSTENLOKKEN (2001), S. 913 und LØWENDAHL (1997), S. 20.

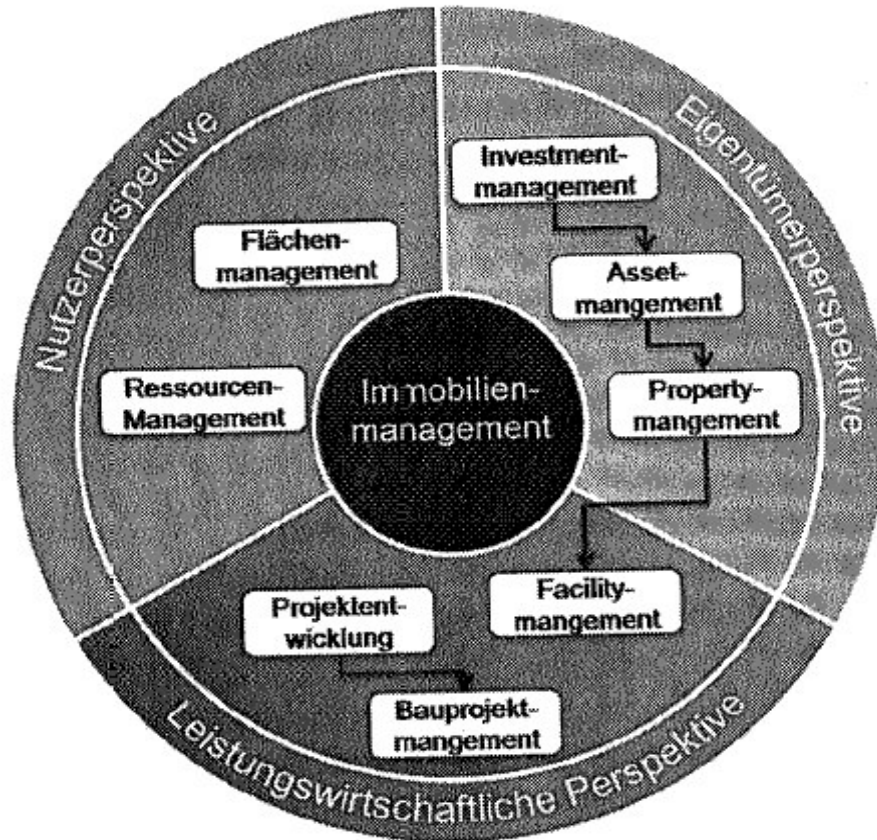


Abbildung 2.1: Elemente der Institutionalisierung des modernen Immobilienmanagements. PFNÜR (2011), S. 38.

Aus der Definition und den Merkmalen eines *Professional Service* ergibt sich, dass derartige Dienstleistungen kaum standardisierbar sind. Sie verfügen nicht über Sucheigenschaften, sondern über Erfahrungseigenschaften und auch Vertrauenseigenschaften, und lassen sich daher vor dem Kauf schwer beurteilen.⁶⁶

2.2 Propertymanagement als Teil des Immobilienmanagements

2.2.1 Perspektiven und Ebenen des Immobilienmanagements

In der Immobilienwirtschaft lassen sich die drei Blickrichtungen Nutzer-, Eigentümer- und Produzentenperspektive unterscheiden (vergleiche Abbildung 2.1).

⁶⁶ Dies beeinflusst den Dienstleistungskauf, das Outsourcing von Propertymanagement und wird in Kapitel 3 näher erläutert.

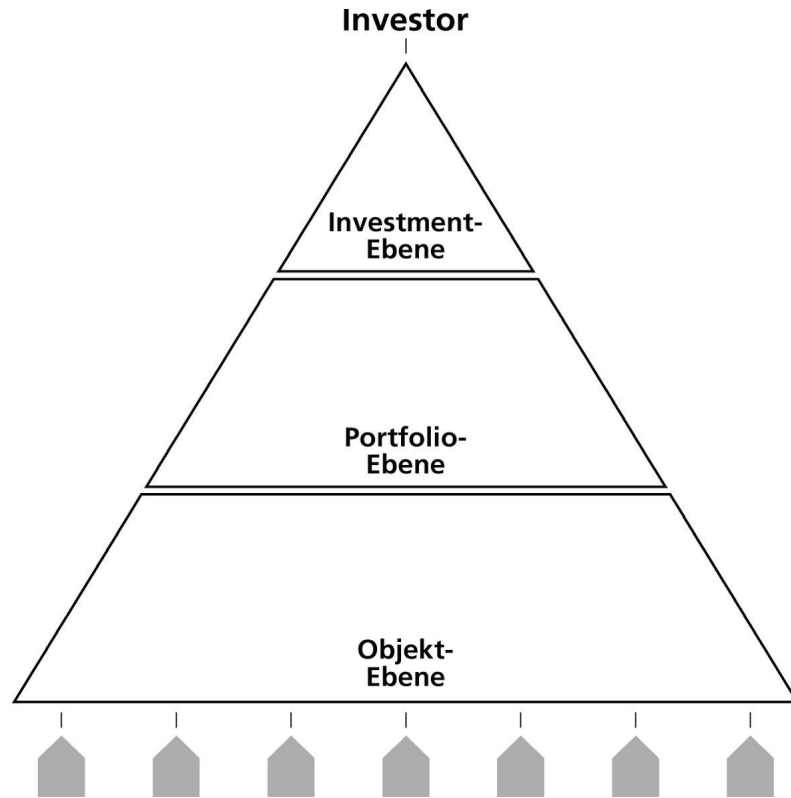


Abbildung 2.2: Aufbau des Real Estate Investment Managements GIF (2004b), S. 3.

Diese Perspektiven sind mit unterschiedlichen Zielen verbunden: Während der Nutzer die Immobilie als Betriebsmittel betrachtet und das Verhältnis von Nutzen zu Kosten maximieren möchte, ist für den Eigentümer die Maximierung des in der Immobilie gebundenen Kapitals oberste Maxime. Ziel des Produzenten wiederum ist es, das Ergebnis aus der Bereitstellung von Sachgütern und Dienstleistungen zu optimieren.⁶⁷ Das Propertymanagement ist eine Dienstleistung, welche die Eigentümerperspektive impliziert.

Aus diesen unterschiedlichen Zielsetzungen lassen sich die Aufgaben der verschiedenen Akteure rund um die Immobilie ableiten. Das Propertymanagement ist Teil des Immobilienmanagements, also der „branchenspezifische(n) Führungslehre der Immobilienwirtschaft“.⁶⁸ Die Aufgaben des Immobilienmanagements sind die Planung, Steuerung und Kontrolle „der auf den Erfahrungsgegenstand Immobilie gerichteten ziel- und zweckabhängigen Transformationsprozesse“.⁶⁹

Das Immobilienmanagement unterscheidet sich grundsätzlich in drei Ebenen, nämlich

⁶⁷ Siehe PFNÜR (2011), S. 24ff.

⁶⁸ KÄMPF-DERN/PFNÜR (2009), S. 4.

⁶⁹ KÄMPF-DERN/PFNÜR (2009), S. 4.

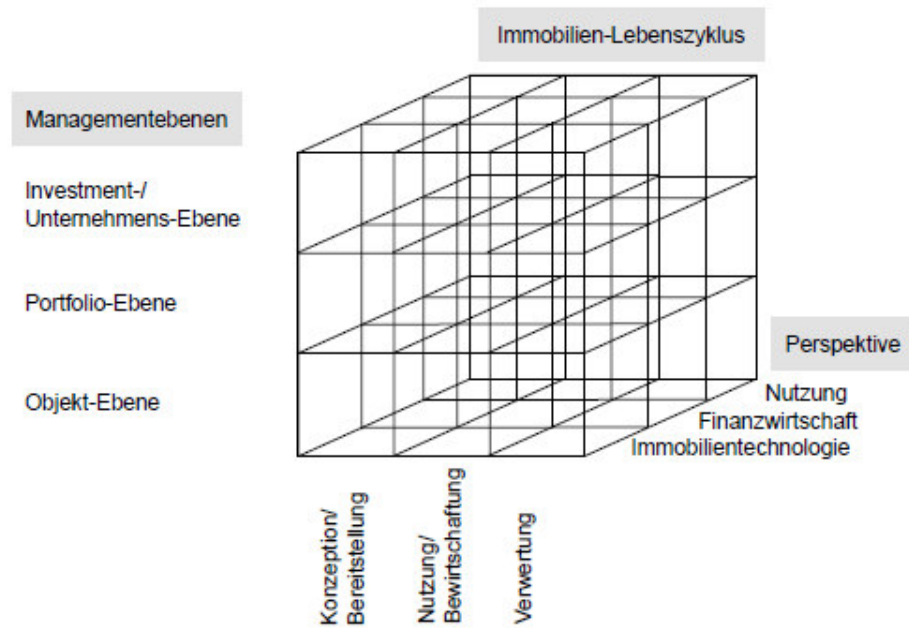


Abbildung 2.3: Kern-Dimensionen des Immobilienmanagements KÄMPF-DERN/PFNÜR (2009), S. 14.

die Investment-, die Portfolio- und die Objektebene (siehe Abbildung 2.2 auf der vorherigen Seite).

Auf jeder der genannten Stufen lassen sich erneut die genannten Perspektiven rund um die Immobilie unterscheiden, das heißt auch beim Immobilienmanagement existieren der nutzungsorientierte, der finanzwirtschaftliche und der immobilientechnologische Blickwinkel,⁷⁰ so dass ein dreidimensionales Gefüge entsteht (siehe Abbildung 2.3). Der Würfel zeigt die unterschiedlichen Dimensionen der verschiedenen Ebenen des Immobilienmanagements. So bilden die verschiedenen Managementebenen die verschiedenen Phasen des Immobilien-Lebenszyklus ab und können aus den drei genannten Perspektiven des Nutzers, des Anlegers und des Immobilienentwicklers durchgeführt oder in Auftrag gegeben werden. Der Würfel veranschaulicht das in der Einleitung angesprochene Aufbrechen der Wertschöpfungskette im Immobilienmanagement. Die Immobilienmanagement-Aufgaben werden nicht mehr strikt parallel zu den verschiedenen Phasen des Lebenszyklus einer Immobilie definiert und gestaltet, sondern vielmehr modular verstanden.

Während auf der höchsten Ebene, der Investmentebene, die Unternehmenspolitik in Bezug auf die immobilienwirtschaftlichen Aktivitäten festgelegt wird, werden auf der mittleren Ebene, der Portfolioebene, die strategischen Fragestellungen rund um das Portfolio verantwortet. Die unterste Ebene teilt sich in die strategische Objektebene einerseits und in die operative Objektebene andererseits. Das strategische Objektmanagement ist für

⁷⁰ Siehe KÄMPF-DERN (2009), S. 3.

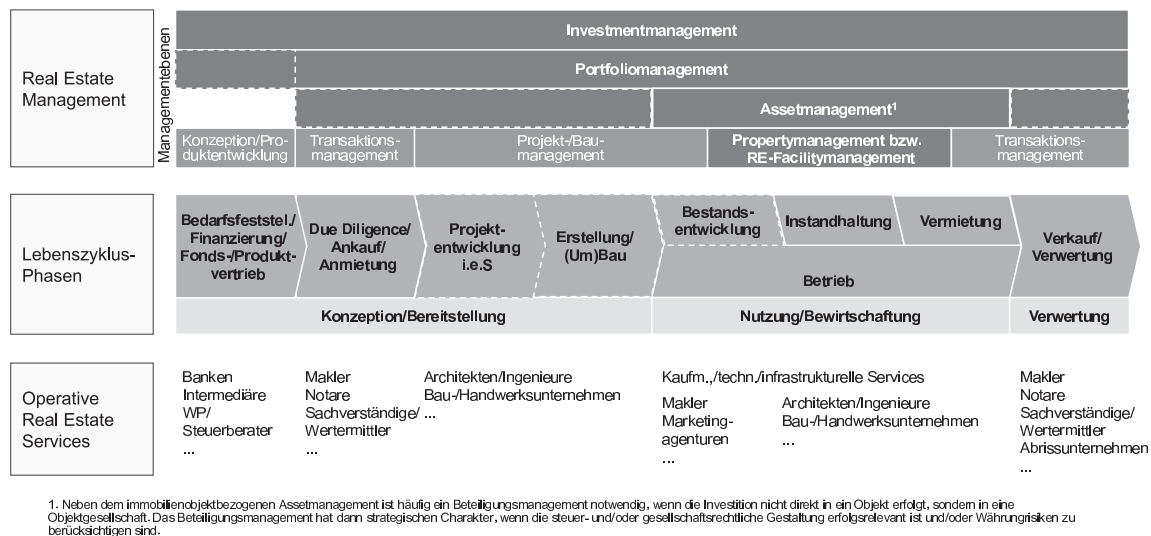


Abbildung 2.4: Managementebenen, Lebenszyklusphasen und Geschäftsprozess- (Dienst-)Leistungen des Immobilienmanagements. KÄMPF-DERN/PFNÜR (2009), S. 26.

die Umsetzung der Portfoliostrategie verantwortlich, indem es objektbezogene Strategien erstellt. Das operative Objektmanagement nimmt die operativen Managementaufgaben am Objekt wahr und steuert neben den eigenen Geschäftsprozessen auch die internen und externen Dienstleister.⁷¹

2.2.2 Die Dienstleistung Propertymanagement

Abbildung 2.4 zeigt zuoberst die verschiedenen Ebenen des Immobilienmanagements. In der Mitte sind die Lebenszyklusphasen einer Immobilie abgebildet und zuunterst die unterstützenden *Real Estate Services*. Das Propertymanagement ist unter dem Investment- sowie dem Portfolio- und dem Assetmanagement angesiedelt. Die Arbeit des Propertymanagers beginnt nach Abschluss des Projektmanagements beziehungsweise nach Bau der Immobilie und endet, wenn die Immobilie veräußert wird und das Transaktionsmanagement greift. Der Propertymanager arbeitet in der Bewirtschaftungsphase der Immobilie, welche Bestandsentwicklung, Instandhaltung und Vermietung einschließt, in enger Absprache mit dem Assetmanager zusammen. Zum Management der Immobilie arbeiten der Asset- und der Propertymanager mit *Real Estate Services*, wie technischen Dienstleistern, Maklern oder Marketingagenturen, zusammen.

Die drei beschriebenen Blickrichtungen – Nutzer, Eigentümer und Betreiber – lassen sich als „Spannungsdreieck“ rund um eine Immobilie auffassen, wobei die folgende Untersu-

⁷¹ Siehe KÄMPF-DERN/PFNÜR (2009), S. 23f.

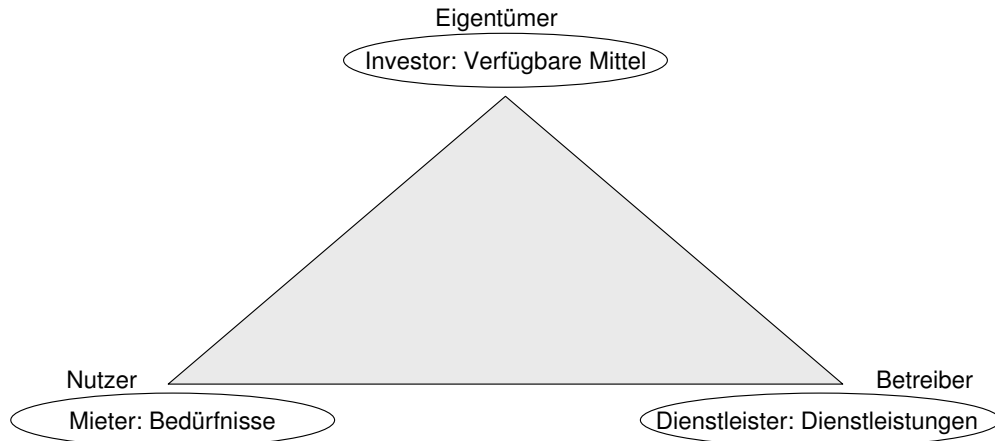


Abbildung 2.5: Spannungsdreieck der Büroimmobilie. Quelle: Eigene Grafik.

chung dieses Beziehungsgeflechts sich dabei prinzipiell auf die Büroimmobilie konzentriert.⁷² Abbildung 2.5 zeigt eine exemplarische Darstellung der jeweiligen Parteien und ihren Restriktionen beziehungsweise den Parametern, die sie maximieren möchten. So hat etwa der Investor ein vorgegebenes Budget einzuhalten, aus dem Zahlungen an den Dienstleister geleistet werden können. Der Mieter wiederum möchte beispielsweise seinen eigenen Nutzen in der Immobilie maximieren und fordert etwa Umbauten der Flächen durch den Investor/Eigentümer. Für den Dienstleister steht die Dienstleistung, hier das Propertymanagement, im Vordergrund. Für seine Leistung möchte er vom Eigentümer möglichst reich entlohnt werden. Gleichzeitig möchte beziehungsweise muss er aber auch den Mieter zufriedenstellen, um die Zufriedenheit des Eigentümers zu gewährleisten. Die Bezeichnung Spannungsdreieck rührt daher, dass aufgrund der unterschiedlichen Interessenlage zwischen den Parteien Konfliktpotenzial besteht. Die Bedürfnisse des Mieters, seien es etwa renovierte, gut ausgestattete Büroräume, vertragen sich zum Beispiel nur bedingt mit dem Ziel des Eigentümers, die Renovierungskosten des Gebäudes möglichst gering zu halten. Es gilt zu beachten, dass das Spannungsdreieck kein starres Gebilde ist. Vielmehr herrschen in der Praxis Überschneidungen: So können etwa Eigentümer und Nutzer identisch sein.⁷³ Darüber hinaus mag die dargestellte, dreipolige Beziehung teilweise zu kurz greifen, wenn mehrere Dienstleister beteiligt sind.⁷⁴

Aus einer Konstellation mehrerer Dienstleister ergeben sich weitere in der *Dienstleis-*

72 Von den existenten Nutzungsarten wie Wohnimmobilie, Hotelimmobilie, Logistikimmobilie etc. wird hier als Beispiel die Büroimmobilie herangezogen.

73 Vergleiche OELJESCHLAGER (2001), S. 255. OELJESCHLAGER führt an, dass zwar Eigentümer gleichzeitig Nutzer und Betreiber der Immobilie sein können, in der Regel dann aber innerhalb der Unternehmung entsprechende organisatorische Einteilungen vorhanden seien. Nach Meinung der Verfasserin verhindert eine solche organisatorische Einteilung nicht, dass Zielkonflikte zwischen den Parteien beziehungsweise Zielen existieren. Zu den Koordinationsbeziehungen im betrieblichen Immobilienmanagement oder Corporate Real Estate Management siehe PFNÜR (2011), S. 273ff.

74 Siehe KADEFORS/BRÖCHNER (2004), S. 282.

terecke des Dreiecks angesiedelte Zielkonflikte. Die Zusammenarbeit der einzelnen Disziplinen, beispielsweise des Property- und Facilitymanagements, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Immobilieninvestoren.⁷⁵ Beide Teilbereiche müssen zwangsläufig bei der Budgetplanung kooperieren: „An dieser Stelle kollidieren die Interessenlagen, denn die Vergütung des Facilitymanagement-Unternehmens ist, zumindest in Teilen, an das Auftragsvolumen der auszuführenden Maßnahmen geknüpft. Eine Einsparung von Kosten ist demzufolge nicht Hauptinteresse des ausführenden Unternehmens.“⁷⁶

Es wird im Rahmen dieser Arbeit davon ausgegangen, dass es sich bei der Spitze des Dreiecks um einen Eigentümer beziehungsweise Assetmanager handelt, der in den unternehmenseigenen Immobilienbestand und/oder in fremdgenutzte Objekte investiert hat. Der Assetmanager hat dabei vor allem erstens die Möglichkeit, die Immobilie selbst zu betreiben, zweitens eine Tochtergesellschaft zu gründen, welche die Immobilie betreut, oder drittens einen externen Dienstleister mit der Aufgabe zu betrauen.⁷⁷ In der Praxis existieren darüber hinaus Mischformen. Ein großer europäischer Versicherungskonzern hat beispielsweise eine Assetmanagement-Tochtergesellschaft gegründet, die wiederum das Propertymanagement extern bezieht.

Untersuchungsgegenstand der Arbeit ist das Spannungsgefüge zwischen Asset- und Propertymanagement. Beispielsweise möchte der Eigentümer (Investor) wenig in die Instandhaltung des Gebäudes investieren. Der Propertymanager dagegen muss neben der Eigentümer- auch die Nutzerfunktion⁷⁸ beachten und etwa eine bestimmte Infrastruktur in Bezug auf das Gebäude anbieten, damit keine Mieterfluktuation einsetzt. Darüber hinaus möchte der Propertymanager womöglich seinen eigenen leistungsabhängigen Vergütungsbestandteil erhöhen, der eventuell an eine konservative Budgetplanung gekoppelt ist. Für den Fall, dass der Eigentümer/Investor nicht mit dem Nutzer der Immobilie übereinstimmt, stellt sich die Frage, ob der Investor (Eigentümer) oder der Mieter (Nutzer) nun der Kunde des Propertymanagers ist. Bei näherer Betrachtung können beide als Kunden angesehen werden. MUIR formuliert dies wie folgt: „*In general, the property manager has the ultimate responsibility for the financial and physical well-being of the property, which also includes the satisfaction and contentment of the residents, tenants, and any onsite personnel.*“⁷⁹ Allerdings rangieren die Bedürfnisse des Investors vor denen des Nutzers, da der Investor der zahlende Auftraggeber des Propertymanagers

75 Dies stellt ein Problem in der Praxis dar: DEISENRIEDER konstatiert, dass der Propertymanager Freiräume zur „verantwortlichen Steuerung“ der Facilitymanagement-Dienstleister sowie sonstiger Nachunternehmer brauche. Siehe DEISENRIEDER (2009).

76 FRENSCH/FISCHER (2007), S. 22. Als Lösung schlagen FRENSCH und FISCHER vor, das Propertymanagement am Erfolg für Kosteneinsparungen aus den verschiedenen Budgets zu beteiligen. Die Autoren sprechen sich dafür aus, auch die ertragssteigernden Maßnahmen gesondert zu vergüten, da Kosteneinsparungen immer im Hinblick auf eine möglichst geringe Leerstandsquote gesehen werden sollten. Zum Thema Vergütungsstrukturen im Propertymanagement in der Praxis siehe auch ENGELHARDT (2010).

77 Siehe hierzu und speziell zur Wirkung einer Restrukturierung des Immobilienmanagements auf den Aktienkurs eines Unternehmens PFNÜR (2004), S. 297f.

78 Siehe hierzu PFNÜR (2004), S.295ff.

79 MUIR (2011), S.43.

ist.⁸⁰ Oder, wie ASHLEY es treffend ausdrückt: „*As a real estate manager (**agent**) acting on behalf of the owner (**principal**), your words and actions are binding on the owner (Hervorhebungen im Original).*“⁸¹ Bereits diese Erkenntnis deutet auf einen (möglichen) Interessenkonflikt hin: Der Propertymanager muss es dem Auftraggeber recht machen. Zum Beispiel muss er eine stabile, hohe Mietauslastung mit zufriedenen Mietern bei zugleich kleinem Budget realisieren.⁸² Der Propertymanager verfolgt gleichzeitig aber auch eigene Interessen. Wechselt nämlich etwa eine Büroimmobilie ihren Eigentümer, so ist es wahrscheinlich, dass auch der Propertymanagement-Dienstleister ausgetauscht wird.

Der Assetmanager überträgt zur Realisierung seiner Interessen bestimmte Aufgaben und Entscheidungskompetenzen an den Propertymanager, der wiederum dafür eine Vergütung erhält.⁸³ Allerdings mangelt es in der Beziehung zwischen Asset- und Propertymanager an Transparenz über die Ziele und Interessen des Vertragspartners: „An der Schnittstelle zwischen Asset- und Property-Management ist diese abweichende Einschätzung der Bedeutung von Einzelaufgaben häufig zu erkennen.“⁸⁴

2.3 Definition und Leistungskatalog des Propertymanagements

2.3.1 Definition des Propertymanagements

Wie eingangs erwähnt, ist eine einheitliche Definition des Propertymanagements weder in der Literatur noch in der Praxis vorhanden.⁸⁵ Häufig werden die verschiedenen immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen nicht sauber voneinander getrennt. Beispielsweise werden in einer Studie von ERNST&YOUNG das kaufmännische und das technische/infrastrukturelle Objektmanagement als Kernleistungen des Assetmanagements bezeichnet.⁸⁶ Dies sind jedoch wesentliche Leistungen des Propertymanagements.

Die Schwierigkeiten einer klaren Begriffsdefinition und trennscharfen Abgrenzung von den Schwesterdisziplinen Assetmanagement und Facilitymanagement ist in Deutschland nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass Propertymanagement häufig mit

80 Vergleiche PAUTMEIER/KASEL/R. (2007), S. 20.

81 ASHLEY (2011), S. 105. Auf die Begriffe „Prinzipal“ und „Agent“ wird in Kapitel 3 näher eingegangen.

82 MCKAY weist darauf hin, dass der Propertymanager unter Umständen auch dem Mieter Informationen vorenthält und es manchmal für den Eigentümer einfacher wäre, direkt mit dem Mieter zu sprechen. Siehe MCKAY (2011).

83 Vergleiche MUSSNIG (2008), S. 26f.

84 SCHMITZ/TEICHMANN (2010).

85 Zur unterschiedlichen Begriffsverwendung in der Praxis siehe PFNÜR (2007). Bis heute hat sich noch nicht einmal eine einheitliche Schreibweise der Dienstleistung durchgesetzt. Hier wird in Anlehnung an KÄMPF-DERN (2009) die Schreibweise Propertymanagement verwendet.

86 Vergleiche FRENSCH/FISCHER (2009), S.12.

Gebäudemanagement übersetzt wird und daher mit dem Facilitymanagement verwechselt wird. Außerdem kann *property* im Englischen eine große Bandbreite von Bedeutungen haben: Zunächst „Eigentum“, aber auch in der Finanzsprache „Anlagevermögen“ oder „Grund und Boden“, „bebautes Grundstück“, „Objekt“, „Immobilie“ etc. Exakt müsste es demnach *Real Estate Propertymanagement* heißen, doch diese Konkretisierung hat sich im Sprachgebrauch nicht durchgesetzt.

Aufgrund der genannten Herausforderungen wird das Propertymanagement in der Literatur häufig mithilfe einer Aufzählung von Tätigkeiten eines Propertymanagers konturiert. FÜRSTs Definition etwa ist sehr allgemein gehalten und wird durch eine beispielhafte Aufzählung von Tätigkeiten konkretisiert: Propertymanagement „*is the operation of commercial or residential real estate, of both leased and owner-occupied real estate. Thus, a property manager acts on behalf of the landlord in routine tasks such as rent collection, handling of leases, scheduling of maintenance and repair.*“⁸⁷ Der Begriff *operations*, zu Deutsch Betrieb, scheint unglücklich gewählt, da es sich beim Propertymanagement - zumindest zum Teil - um eine Management- und nicht um eine reine Verwaltertätigkeit handelt.

RONDEAU et alii werden etwas konkreter und definieren wie folgt: „***property management*** *is frequently described as the profitable operation and management of owned, leased, or subleased real property including land, buildings, assets, equipment and legal commitments for an owner, developer, or landlord* [Hervorhebung im Original]“⁸⁸. Für die Autoren sind der profitable Betrieb und das Management einer Immobilie Gegenstand des Propertymanagements. Auch die Leistungsempfänger, namentlich die Nutzer, Projektentwickler oder Eigentümer der Immobilie, sind in der Definition enthalten. Die Wirkungsstätte des Propertymanagements ist bei RONDEAU recht weit gefasst und reicht von Grundstücken über Gebäude, Vermögensanlagen, Anlagen des Gebäudes bis zum Abschluss von bestimmten Verträgen. Diese Aufzählung scheint vor dem Hintergrund, dass das Management einer Immobilie das Management der übrigen genannten *Assets* einschließt, wenig zielführend.

BOGENSTÄTTER nimmt die Sicht des Qualitätsmanagements ein. Er legt für seine Definition des Propertymanagements die DIN EN 15221 - 1 2007 - 01 zu Grunde: „Property Management ist die Integration von Prozessen innerhalb einer Organisation zur Erbringung von professionellen Management-Leistungen für Immobilien, die sich nachhaltig im Bestand befinden oder befinden werden.“⁸⁹ Auch bei BOGENSTÄTTER ist der Aspekt der Management-Leistung vorhanden. Diese wird im Gegensatz zur Definition von RONDEAU als „professionell“ spezifiziert. Unklar ist allerdings, was mit der „Integration von Prozessen innerhalb einer Organisation“ gemeint ist. Propertymanagement ist eine Dienstleistung und muss nicht zwingend als Prozess in einem Unternehmen integriert werden, sondern kann vielmehr extern bezogen werden. Des Weiteren ist nicht klar, was mit „nachhaltig im Bestand befinden“ gemeint ist. Das Propertymanagement muss

87 FÜRST (2009), S. 10.

88 RONDEAU/BROWN/LAPIDES (2006), S. 4.

89 BOGENSTÄTTER (2008), S. 2.

schliesslich auch für Immobilien erbracht werden, die sich nur kurzzeitig im Bestand befinden. Der Leistungsempfänger des Propertymanagements bleibt in BOGENSTÄTTERS Definition gänzlich unerwähnt.

Konkretisiert wird die Beschaffenheit der Propertymanagement-Leistung in der Definition von TEICHMANN. Er versteht unter Propertymanagement „einen ganzheitlichen Ansatz der aktiven, ergebnisorientierten, strategischen und operativen Bewirtschaftung sowie ferner Bereitstellung und Verwertung von einzelnen Immobilien und Immobilienportfolios unter Einhaltung der Zielvorgaben des Investors beziehungsweise Eigentümers. Während üblicherweise das kaufmännische Management in Eigenleistung erbracht wird, erfolgen das technische und infrastrukturelle Management in Fremdleistung, wobei das Property Management das Gebäude- beziehungsweise Objektmanagement steuert. Das im wesentlichen kaufmännische und interdisziplinär ausgerichtete Property Management übernimmt dabei die treuhänderische Wahrnehmung der Eigentümerfunktionen und ist Ansprechpartner für Nutzer und Mieter der betreuten Immobilien.“⁹⁰ Erstmals kommt der Aspekt des strategischen Managements ins Spiel. Allerdings spricht TEICHMANN von einer „aktiven Bewirtschaftung“ anstatt den Begriff Management zu verwenden. Auch die Zielgruppe des Propertymanagements, nämlich der Investor beziehungsweise Eigentümer, wird genannt. Im Gegensatz zu den zuvor angeführten Definitionen wird der Aspekt des Fremdbezugs (von Teilen) des Propertymanagements erwähnt. Außerdem geht TEICHMANN darauf ein, dass das Propertymanager das Gebäude-beziehungsweise Objektmanagement steuert. Unklar ist indes, was mit der „Bereitstellung und Verwertung“ von Immobilien gemeint ist.

KÄMPF-DERN baut auf der Definition von RONDEAU et al. auf und definiert Propertymanagement als das „*anlageorientierte, operative* Management von Immobilien im Interesse des Investors während der Bewirtschaftungsphase und an den Schnittstellen zur Konzeptions-/Beschaffungs- sowie Verwertungsphase. Ziel ist die effiziente Umsetzung der vorgegebenen Objektstrategie mit Schwerpunkt auf die *renditeoptimierende* Bewirtschaftung der Immobilien im *Investoreninteresse* [Hervorhebungen im Original].“⁹¹

In KÄMPF-DERNS Definition wird das Propertymanagement anders als in den zuvor genannten nicht auf die Haltephase beschränkt. Sie spricht wie RONDEAU und BOGENSTÄTTER von Management und nicht von Bewirtschaftung. Zudem ist das Propertymanagement laut KÄMPF-DERN nicht zwingend nur kaufmännisch, vielmehr umfasst das Propertymanagement neben der merkantilen Perspektive auch die Nutzerperspektive, beispielsweise beim Mietermanagement. KÄMPF-DERNS Definition enthält außerdem den Aspekt Anlageorientierung. Die Betrachtung der Immobilien als Investitionsobjekte ist Voraussetzung für das Propertymanagement. Daher folgt vorliegende Arbeit der Definition von KÄMPF-DERN.

⁹⁰ TEICHMANN (2007), S. 19.

⁹¹ KÄMPF-DERN (2009), S. 12, unter Berufung auf GIF (2004a) und RONDEAU/BROWN/LAPIDES (2006), S.4. Siehe auch PFNÜR (2011), S. 43.

2.3.2 Leistungskatalog des Propertymanagements

Die Abwesenheit einer allgemeingültigen Definition in Literatur und Praxis hat zur Konsequenz, dass nicht nur hinsichtlich der Begrifflichkeiten, sondern auch in Bezug auf die Inhalte, das heißt also das Leistungsspektrum des Propertymanagements, zum Teil bis heute Unklarheit herrscht.

Aus dem Wesen und der Zielsetzung des Propertymanagements folgt, dass das Propertymanagement im Investoreninteresse durchgeführt wird. Die Dienstleistung wird hauptsächlich in der Haltephase der Immobilie erbracht. Daher sind folgende Leistungen wesensimmanent:

- Mietermanagement (z.B. Mieterzufriedenheit)
- Management von Optimierungsmaßnahmen des Objekts (z.B. Beauftragung und Überwachung von Dienstleistern für Umbauten/Ausbauten)
- Management des Objektbudgets

Die Zielerreichung des Propertymanagements orientiert sich dabei an den Vorgaben des Assetmanagements für das einzelne Objekt. Als Bindeglied zwischen Asset- und Facilitymanagement hat das Propertymanagement unter Berücksichtigung der Zielvorgaben des Assetmanagements den oder die Facilitymanagement-Dienstleister auszuwählen und zu steuern. Auf die Dienstleistung Facilitymanagement wird in Kapitel 2.3.3 näher eingegangen.

Im Schrifttum findet sich indes eine Reihe von Leistungskatalogen. TEICHMANN basiert seinen Leistungskatalog auf die Leistungsbeschreibungen von Unternehmen, die Propertymanagement-Leistungen anbieten. Er zählt unter Berufung auf den Leistungskatalog der GIF von 2004⁹² und auf mehrere Unternehmenspublikationen⁹³ u.a. folgende Tätigkeiten eines Propertymanagers auf:⁹⁴

- Treuhänderische Eigentümervertretung
- Umsetzung der Immobilien- beziehungsweise Objektstrategie
- Unterstützung und Umsetzung der Maßnahmen der wertorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle von Immobilien auf der Objekt- und Portfolioebene
- Mietmanagement
- Steuerung der operativ ausgerichteten Immobilienbewirtschaftung
 - Kaufmännisches Gebäudemanagement, meist in Eigenleistung
 - Technisches und infrastrukturelles Gebäudemanagement, meist in Fremdleistung

92 Siehe GIF (2004b).

93 Für eine Aufzählung der Unternehmen siehe TEICHMANN (2007), S. 20.

94 Vergleiche TEICHMANN (2007), S. 20.

- Auswahl, Steuerung und Kontrolle des Objektmanagers
- Immobilienmarketing
- Immobiliencontrolling und Risikomanagement
- Research

Dieser Leistungskatalog zeigt zum einen eine große Bandbreite an Tätigkeiten. Zum anderen offenbart er, dass sich unter den Aufgaben eines Propertymanagers auf der einen Seite einfache Services wie etwa die Objektbuchhaltung und auf der anderen Seite Managementtätigkeiten wie die Steuerung eines externen Dienstleisters für das technische Gebäudemanagement finden. Auch FUERST führt an, dass der Propertymanager über die Routinetätigkeiten wie etwa die Verwaltung der Mietverträge hinaus in Managementaufgaben involviert sei: *„Property Management in the strict sense of the term is not concerned with (.) strategic tasks, however, although property managers may be involved in these processes by collecting data and implementing policies set at the portfolio and investment management levels.“*⁹⁵

Hier wird der im März 2009 veröffentlichte Vorschlag eines Leistungskatalogs, der umfassend und in sich konsistent ist, von KÄMPF-DERN zugrunde gelegt (siehe Tabelle 2.1 auf der nächsten Seite).⁹⁶ Der Aufgabenkatalog ist in die drei Phasen Planung, Ausführung und Kontrolle gegliedert und listet die in der jeweiligen Phase anfallenden Aufgaben auf. Die Dreiteilung ist vor dem Hintergrund, dass eine Management-Aufgabe grundsätzlich aus den drei Phasen Planung, Ausführung und Kontrolle besteht, sinnvoll.

2.3.3 Abgrenzung zum Facilitymanagement

Im Schrifttum werden zuweilen Propertymanagement und Facilitymanagement als eng verknüpfte Disziplinen bezeichnet.⁹⁷ In der Tat liegen beide Dienstleistungen auf einer Managementebene und namentlich auf der Objektebene. Darüber hinaus kommen beide in den gleichen Lebenszyklus-Phasen und dabei hauptsächlich in der Bewirtschaftungsphase zum Tragen, wie Abbildung 2.4 auf Seite 16 verdeutlicht.⁹⁸ Dennoch unterscheiden sie sich material-inhaltlich, weshalb im Folgenden eine Abgrenzung vorgenommen wird.

95 FUERST (2009), S. 10.

96 Siehe KÄMPF-DERN (2009) und PFNÜR (2011), S. 43f.

97 Vergleiche FUERST (2009), S. 10. COTTS et al. vertreten sogar die Auffassung, Propertymanagement wäre die Bezeichnung für Facilitymanagement, sofern es sich um vermietete Objekte (in Abgrenzung zu eigengenutzten Immobilien) handelt: *„In leased property, the profession [Facility Management] is titled property management [...]“* COTTS (2010), S. 4.

98 Siehe PFNÜR (2011), S. 364.

Aufgabenbereich	Aufgaben
Planung	Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung der betreuten Immobilienobjekte hinsichtlich Erreichung der vom Assetmanagement vorgegebenen Objektziele (z.B. Objektzustand, Vermietungs-/Leerstandsquote/Fluktuation, Mieterqualität, Bewirtschaftungseffizienz, Instandhaltungsaufwand, Budgeteinhaltung) Research und Verarbeitung markt-/objektrelevanter Daten zur Erstellung von Handlungsempfehlungen auf Objektebene Entwicklung und Umsetzungsplanung operativer Optimierungsmaßnahmen zur Sicherstellung investorenspezifischer, öffentlich-rechtlicher und technischer Vorgaben und Abstimmung mit dem Assetmanagement Quantifizierung von wertsteigernden und kostensenkenden Maßnahmen Operative Cash-Flow-Forecasts auf Jahres- und Mehrjahresebene Budgetplanung auf Objektebene (Vermietungsplanung, Instandhaltungs-, Modernisierungs-, Optimierungsplanung)
Steuerung, Organisation und Durchsetzung	Auswahl, Steuerung und Controlling der Mitarbeiter sowie interner und externer operativer Dienstleister (z.B. für kaufmännische, technische und infrastrukturelle Leistungen, operative Rechtsberatung, o.ä.) Laufende Analyse der Einnahmen-/Ausgabensituation sowie Identifikation, Initiierung, Prüfung und Steuerung von effizienzsteigernden Maßnahmen Unterstützung von Due Diligences/Transaktionsmaßnahmen (insbesondere Vermietung/Verkauf) durch Aufbereitung/Verfügbarmachung von objekt-/standortbezogenen Daten Vergabe, Steuerung und Controlling von Wartungs-, Instandsetzungs-, Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen Operatives Vermietungsmanagement entlang der vorgegebenen Vermietungsstrategie, Umsetzung(ssteuerung) der vereinbarten Marketing- und Vermietungsmaßnahmen, Betreuung von Mietern und Objektnutzern Beratung des Assetmanagements zu operativen Fragestellungen auf Objektebene (Standort-, Mieterstrukturveränderungen, technische Objektveränderungen, et cetera) Zusammenstellung von Einnahmen/Ausgaben beziehungsweise Kosten/Erträgen von/für operative Bewirtschaftungs- beziehungsweise Optimierungsmaßnahmen sowie Ermittlung der Mieterzufriedenheit Koordination und Überwachung der Miet- und Objektbuchhaltung einschließlich des Zahlungsverkehrs/Mahnwesens (Miete, Nebenkosten, Kautionen, Versicherungen, Steuern)
Controlling, Reporting, Risikomanagement	Monitoring, Analyse und Bewertung der Mieter sowie der internen und externen Dienstleister im Vergleich zu vereinbarten Vertragsleistungen und -kosten Monitoring und Sicherstellung der Budgeteinhaltung Analyse/Bewertung der Ergebnisse/Performance der Mitarbeiter und Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe beziehungsweise einer anderen Benchmark sowie Anstoßen von notwendigen Anpassungsmaßnahmen Risikoüberwachung und operatives Risikomanagement auf Objektebene Erstellen von Dokumentationen und Reportings an das Assetmanagement

Tabelle 2.1: Aufgabenkatalog des Propertymanagements.¹

¹ Quelle: KÄMPF-DERN (2009), S. 12ff.

Dieses Unterfangen wird indes dadurch erschwert, dass der Begriff des Facilitymanagements ebenso wie der des Propertymanagements in der wissenschaftlichen Diskussion nicht eindeutig definiert ist.⁹⁹

Schon der Begriff *Facilities* beziehungsweise *Facilities Management* ist weit gefasst und muss nicht zwingend eine Immobilie zum Gegenstand haben, sondern kann sich auch auf Organisationen beziehungsweise allgemein auf das Management von Sekundärprozessen beziehen.¹⁰⁰ So definieren BARRETT und BALDRY *Facilities Management* wie folgt: „An

99 Siehe PFNÜR (2011), S. 363 und DRION/MELISSEN/WOOD (2012), S. 254 und GONDRING/WAGNER (2012), S. 17. und BRAUN (2007), S. 1. und SCHULTE/PIERSCHKE (2000), S. 34.

100 Siehe BARRETT/BALDRY (2003). Siehe auch SCHWARZE (1991), S. 209 und PFNÜR (2011), S. 363 und KÄMPF-DERN (2009), S. 13f.

*integrated approach to maintaining, improving and adapting the buildings of an organisation in order to create an environment that strongly supports the primary objectives of that organisation.*¹⁰¹

Hier wird das Facilitymanagement als *Immobilienmanagement*-Dienstleistung verstanden, die auf der Objektebene (siehe Abbildung 2.4 auf Seite 16) stattfindet.¹⁰² Die GERMAN FACILITY MANAGEMENT ORGANISATION (GEFMA) definiert wie folgt: „Facility Management (FM) ist eine Managementdisziplin, welche die notwendigen Unterstützungs- (Sekundär-)Prozesse des Kerngeschäfts eines Unternehmens vereint. Dabei stehen Arbeitsplatzgestaltung, Werteeerhalt und Kapitalrentabilität im Fokus des Facility Managers.“¹⁰³ Die INTERNATIONAL FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION (IFMA) definiert Facilitymanagement als „[...] a profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality of the built environment by integrating people, place, process and technology.“¹⁰⁴ Beiden Definitionen ist gemein, dass es sich beim Facilitymanagement um eine Unterstützung von Kernprozessen handelt und die immobilienbezogenen Prozesse integrativ miteinander verknüpft werden sollen.¹⁰⁵

Bereits aus diesen beiden Definitionen wird der entscheidende Unterschied zum Propertymanagement deutlich: Während das Propertymanagement die Perspektive des *Investors* vertritt (vergleiche Abbildung 2.5 auf Seite 17 und Kapitel 2.3.1), erfolgt das Facilitymanagement im *Nutzerinteresse*. Dies konstatieren auch RONDEAU et al.: „*The facility professional does not usually manage corporate facilities for a profit; the mission of the person and staff is to provide high-quality, cost-effective service to in-house customers in support of the corporate business plan - that is, people and process issues rather than just place issues.*“¹⁰⁶ Pointiert und zutreffend spricht daher auch KÄMPF-DERN in diesem Zusammenhang vom „*nutzungsorientierten, operativen Management immobilienbezogener Prozesse im Sinne des Nutzers* (Hervorhebungen im Original)“¹⁰⁷

Neben diesem vorher beschriebenen zentralen Differenzierungskriterium treten zudem weitere Unterschiede hinzu: Namentlich werden im Schrifttum bisweilen kaufmännisches, technisches und infrastrukturelles Gebäudemanagement als Funktionsbereiche des Facilitymanagement ausgewiesen.¹⁰⁸ Die hierunter gefassten Tätigkeiten, wie zum Beispiel die technische Instandhaltung eines Gebäudes, weisen aber zumeist keinen Management-Charakter auf und werden in vorliegender Ausarbeitung folglich als Services verstanden. Die *Facility Services* müssen daher strikt von der Dienstleistung *Facilitymanagement* unterschieden werden.¹⁰⁹ In Abbildung 2.4 auf Seite 16 sind diese Services als unterstützende Prozesse zuunterst verzeichnet.

101 BARRETT/BALDRY (2003), S. xi.

102 Vergleiche KÄMPF-DERN (2009), S. 13f.

103 <http://www.gefma.de/definition.html> zuletzt abgerufen am 30. Juni 2014.

104 <http://www.ifma.org/know-base/browse/what-is-fm-> zuletzt abgerufen am 30. Juni 2014.

105 Siehe GONDRING/WAGNER (2012), S. 17.

106 RONDEAU/BROWN/LAPIDES (2006), S. 4.

107 KÄMPF-DERN (2009), S. 14.

108 Siehe GONDRING/WAGNER (2012), S. 22f. und vergleiche PREUSS/SCHÖNE (2010), S. 60f.

109 Siehe hierzu KÄMPF-DERN/PFNÜR (2009), S. 25.

2.4 Zwischenfazit zum Propertymanagement (als Professional Service)

Als Teil des Immobilienmanagements ist das Propertymanagement eine Dienstleistung, welche die Eigentümerperspektive impliziert und sich dadurch vom nutzungsorientierten Facilitymanagement unterscheidet. Die Dienstleistung Propertymanagement wird als das „*anlageorientierte, operative* Management von Immobilien im Interesse des Investors während der Bewirtschaftungsphase und an den Schnittstellen zur Konzeptions-/Beschaffungs- sowie Verwertungsphase. Ziel ist die effiziente Umsetzung der vorgegebenen Objektstrategie mit Schwerpunkt auf die *renditeoptimierende* Bewirtschaftung der Immobilien im *Investoreninteresse* [Hervorhebungen im Original]“¹¹⁰ definiert.

Tabelle 2.1 auf Seite 24 zeigt den Leistungskatalog des Propertymanagements. Hervorzuheben ist, dass das Propertymanagement neben einfachen Dienstleistungen eine Reihe von (komplexen) Management-Aufgaben umfasst. Im Gefüge der Dienstleistungen wird das Propertymanagement daher den *Professional Services* zugeordnet. Propertymanagement-Unternehmen werden dementsprechend als *Professional-Service-Firms* verstanden, also Unternehmen „*whose primary assets are a highly educated (professional) workforce and whose outputs are intangible services with complex knowledge*.“¹¹² Tabelle 2.2 auf der nächsten Seite zeigt in der linken Spalte die Eigenschaften eines *Professional Service* und in der rechten Spalte die Ausprägung beim Propertymanagement.¹¹³

Aus der Definition und dem Wesen eines *Professional Service* folgt unmittelbar, dass Informationsasymmetrien zwischen dem Dienstleister und dem Kunden in der Form bestehen, dass der Kunde vom Dienstleister abhängig ist.¹¹⁴ Anders als bei typischen *Professional Services* wie Unternehmensberatung, besteht das Propertymanagement-Mandat nicht in der Erstellung eines Konzepts für den Auftraggeber, sondern der Propertymanager ist zu jedem Zeitpunkt in das Handeln und das Management rund um die Immobilie involviert. Er übt die Management-Leistung vor Ort aus. Da das Propertymanagement – wie in Kapitel 1 konstatiert – meistens von extern bezogen wird, wird in folgendem Kapitel das Outsourcing von Propertymanagement untersucht.

110 KÄMPF-DERN (2009), S. 12, unter Berufung auf GIF (2004a) und RONDEAU/BROWN/LAPIDES (2006), S.4. Siehe auch PFNÜR (2011), S. 43.

111 Vergleiche ASHLEY (2011), S. 105.

112 GREENWOOD/DEEPHOUSE/LI (2005), S.661.

113 Eine ähnliche Darstellung in Bezug auf das Assetmanagement findet sich bei KÄMPF-DERN (2010), S. 50.

114 Siehe beispielhaft GREENWOOD/DEEPHOUSE/LI (2005), S.661. Auf die Informationsasymmetrien zwischen Anbieter und Nachfrager der Dienstleistung wird in Kapitel 3 näher eingegangen.

Merkmale eines <i>Professional Service</i>	Ausprägung beim Propertymanagement
Wissensintensive Dienstleistung, die von Personen mit höherer Bildung/ Expertise durchgeführt werden	Interdisziplinäres Wissen notwendig, zunehmend erbracht von Personen mit Studienabschluss beziehungsweise Studium zum CERTIFIED PROPERTY MANAGER ¹¹
Expertengestützte Problemanalyse als Basis der Dienstleistung	Propertymanagement stützt sich auf die Portfolio- und Objektdaten, Problemanalyse z.T. von Assetmanager vorgegeben
Hoher Grad an persönlicher Einschätzung durch den Dienstleister	Persönliche Einschätzung des Propertymanagers im Rahmen der Zielvorgaben. Enge Abstimmung mit dem Assetmanager
Kundenindividueller Zuschnitt der Dienstleistung	Propertymanagement ist kunden- (investoren-) und objektspezifisch
Hoher Grad an Interaktion mit dem Kunden bei der Leistungserstellung	Abstimmung des Propertymanagers mit dem Kunden (Investor) und dem Assetmanager/ den technischen Dienstleistern et cetera des jeweiligen Objekts
Die Mitarbeiter des Dienstleisters haben meist einen branchenspezifischen, zertifizierten Ausbildungsgang absolviert	Zunehmend sind Propertymanager spezifisch ausgebildet, vergleiche etwa den Abschluss des CERTIFIED PROPERTY MANAGERS
Die Mitarbeiter des Dienstleisters handeln unter Berücksichtigung professioneller Normen und priorisieren insbesondere die Kundenwünsche über den eigenen Profit	Der Propertymanager hat die treuhänderische Eigentümervertretung zur Aufgabe. Ein Branchenverband von Propertymanagern mit verbindlichen Normen existiert nicht

Tabelle 2.2: Darstellung der Ausprägungen eines *Professional Service* beim Propertymanagement.¹

¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an KÄMPF-DERN (2010), S. 50 auf Basis der Kriterien von LÖWENDAHL (1997), S. 20.

3 Outsourcing des Propertymanagements

Auf wachsenden Märkten können sich Unternehmen auf ihr Kerngeschäft konzentrieren, um im Wettbewerb besser zu bestehen und Marktanteile zu sichern oder zu vergrößern. Ein derartiger Fokus bringt mit sich, dass die übrigen benötigten Leistungen, die nicht das Kerngeschäft darstellen, extern bezogen werden.

Wie zuvor beschrieben, ist die Wertschöpfungskette im Immobilienmanagement aufgebrochen worden, das heißt ein Immobilieninvestor, wie zum Beispiel eine Immobilien-Kapitalanlagegesellschaft (kurz Immobilien-KAG), erbringt etwa den An- und Verkauf der Objekte sowie das Assetmanagement in Eigenregie, beauftragt aber einen Dienstleister mit dem Propertymanagement. Somit kann die Immobilien-KAG sich auf ihr Kerngeschäft, nämlich die Auflegung und das Management von Immobilienfonds und dabei insbesondere auf Leistungen wie den An- und Verkauf der Immobilien und das Assetmanagement im Sinne von Bestandsmanagement, konzentrieren. Letzteres steuert die jeweils vor Ort (im Objekt) angesiedelten Propertymanager.

In diesem Kapitel wird ein theoretischer Bezugsrahmen des Outsourcings von *Professional Services* aufgespannt und auf das Outsourcing von Propertymanagement übertragen. Somit wird das zweite der in der Einleitung definierten Teilziele erreicht.

Zunächst wird das Konzept des Outsourcings veranschaulicht. Als erstes wird ein Überblick über den Evolutionsprozess des Outsourcings gewährt. An die Definition des Outsourcings schließt sich die Erläuterung der unterschiedlichen Ziele an, die mit der Auslagerung von Geschäftsprozessen verbunden sein können. Danach werden die verschiedenen Phasen des Outsourcingprozesses, namentlich die Auswahl- und die Vertragsphase sowie die Phase nach Vertragsende erläutert. Im Anschluss werden die verschiedenen Formen des Outsourcings dargelegt. Schließlich wird das theoretische Fundament der Auftraggeber-Dienstleisterbeziehung dargelegt und auf die hiesige Fragestellung der Partnerwahl des Propertymanagements angewendet. Es werden Herausforderungen für das Outsourcing von *Professional Services* und Propertymanagement im Besonderen vor und nach Vertragsabschluss dargelegt und Lösungsmöglichkeiten erörtert. Am Ende des Kapitels wird ein Zwischenfazit zum theoretischen Bezugsrahmen gezogen.

115 Diese Aussage wird TOM PETERS, Management-Experte, zugeschrieben. Eine Quelle ließ sich nicht finden.

3.1 Evolutionsprozess des Outsourcings in Theorie und Praxis

Den Eckstein des theoretischen Fundaments des Outsourcings legte bereits im Jahre 1776 ADAM SMITH mit seiner Theorie zur Arbeitsteilung.¹¹⁶ Hier wurzelt schließlich die Erkenntnis, dass arbeitsteiliges Vorgehen und damit folglich auch die Konzentration auf Fähigkeiten wirtschaftlich sinnvoll sind. Eine weitere Basis bildet die – letztlich ihrerseits auf ADAM SMITHs Ansatz aufbauende – Transaktionskostentheorie.¹¹⁷

Zwischen der Grundsteinlegung durch ADAM SMITH und dem umfassenden Durchbruch des Outsourcingkonzepts liegen indes rund 200 Jahre. Als gängige Praxis hat sich das Outsourcing in den 1980er Jahren in Unternehmen etabliert.¹¹⁸ Seit den Anfängen haben sich Formen und Ziele des Outsourcings dabei kontinuierlich verändert: Während Outsourcing zunächst – aus der Transaktionskostentheorie abgeleitet – ausschließlich der Kosteneinsparung diene, entstanden in den frühen 2000er Jahren vernetzte Unternehmen, in denen die Mehrzahl der organisatorischen Prozesse ausgelagert oder fremd bezogen wurden. Und zwar ungeachtet dessen, wo das Unternehmen geografisch angesiedelt ist.¹¹⁹ – HÄTÖNEN und ERIKSSON sprechen daher von „*Barrierless organization*“.¹²⁰

Dieser Evolutionsprozess hat auch und gerade die Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer geprägt: Die Bandbreite des Outsourcings reicht hier im Zuge dieser Entwicklung von der standardisierten Auslagerung einfacher Prozesse bis hin zu komplexen und individuell zugeschnittenen Lösungen, bei denen im Rahmen der Outsourcingbeziehung der Outsourcingprozess gemeinsam entwickelt und gelebt wird.¹²¹ In Anbetracht der verschiedenen Evolutionsstufen des Outsourcings und der damit einhergehenden, unterschiedlichen Outsourcingziele lässt sich keine einheitliche, statische und allgemeingültige Definition des Outsourcings aufstellen. Vielmehr können den verschiedenen Evolutionsstufen – zeitabhängige – Definitionen zugeordnet werden, wie nachfolgende Betrachtung zeigen wird.

Dabei lassen sich im Wesentlichen vier Phasen unterscheiden, wobei der theoretische Unterbau und die praktische Anwendung hier jeweils in einer Wechselbeziehung stehen und einander gewissermaßen beständig weitergetragen haben.¹²² Die verschiedenen Phasen sind in Abbildung 3.1 auf der nächsten Seite zu sehen.¹²³

116 Siehe SMITH (1776), S. 14ff.

117 Siehe COASE (1937) und WILLIAMSON (1991). Für eine ausführliche Darstellung des Evolutionsprozesses siehe HÄTÖNEN/ERIKSSON (2009) und LONDSDALE/COX (2000), S. 445f. Beide Konzepte werden im weiteren Verlauf der Arbeit in Kapitel 3.6.1.2 näher erläutert, wenn es um das theoretische Fundament der Auftraggeber-Dienstleisterbeziehung geht.

118 Vergleiche HÄTÖNEN/ERIKSSON (2009), S. 142 und LONDSDALE/COX (2000), S. 445.

119 Siehe HÄTÖNEN/ERIKSSON (2009), S. 152.

120 HÄTÖNEN/ERIKSSON (2009), S. 152.

121 Siehe HÄTÖNEN/ERIKSSON (2009), S. 152.

122 Siehe HÄTÖNEN/ERIKSSON (2009), S. 152.

123 Bei Betrachtung der einzelnen Phasen ist wichtig, dass die Phasen sich überlappen – dargestellt durch die gestrichelten Linien in Abbildung 3.1 auf der nächsten Seite – und dass das ursprüngliche Outsourcingziel der Kosteneinsparung auch heute noch für Unternehmen das primäre oder gar

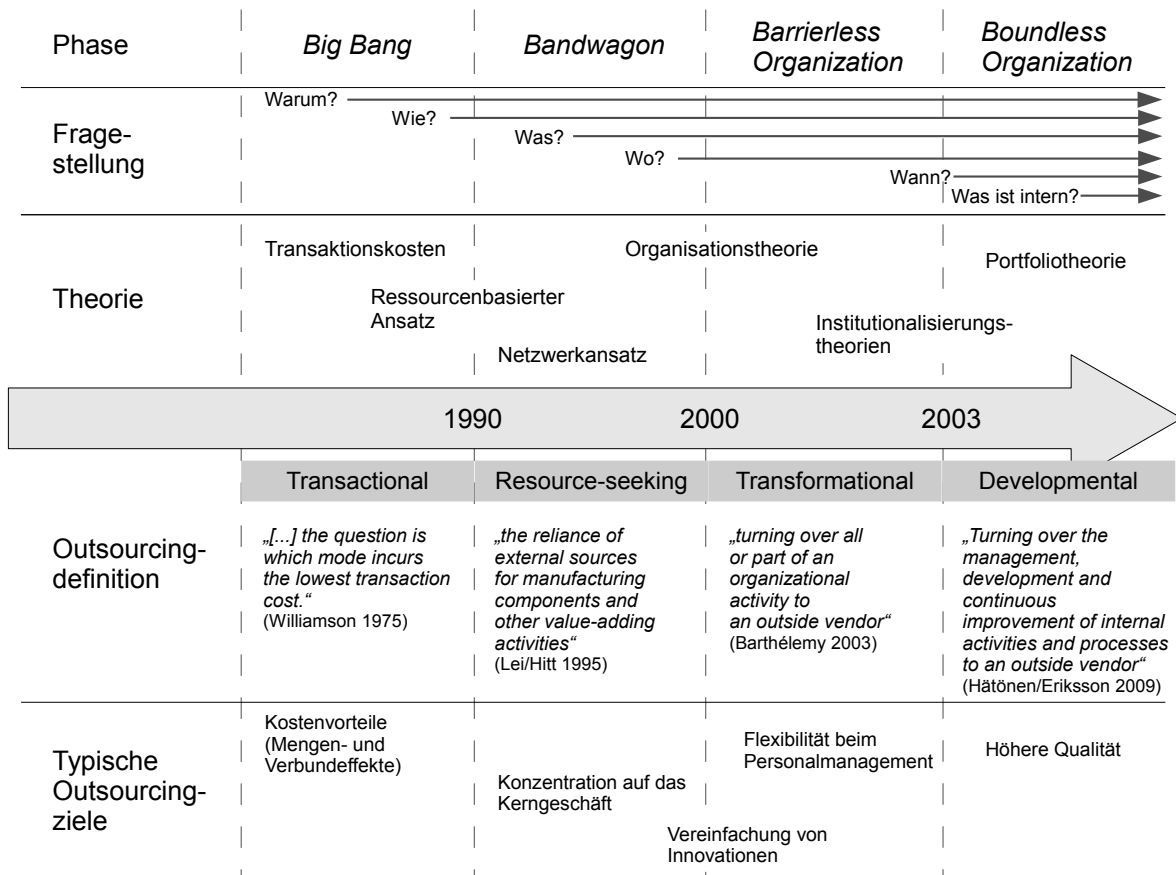


Abbildung 3.1: Die Evolution des Outsourcings in Theorie und Praxis im Überblick. Eigene Darstellung in Anlehnung an HÄTÖNEN/ERIKSSON (2009), S. 152.

Neben den bereits erwähnten Theorien und Zielen des Outsourcings (vergleiche Kapitel 3.3) zeigt die Grafik auch eine für die jeweilige Phase charakteristische Definition des Outsourcings sowie die Fragestellung, die dem Fremdbezug zugrunde liegt.

— Den Beginn der Evolution des Outsourcings markiert die sogenannte *Big Bang*¹²⁴-Phase von circa 1980 bis circa 1990. Outsourcing wird mit einem *Big Bang* (zu deutsch „Urknall“) gängige Praxis in Unternehmen. Es werden vornehmlich Tätigkeiten ausgelagert, die einem raschen technologischen Wandel unterliegen: Hierfür typisch ist das Outsourcing von Informationstechnologien.¹²⁵ Den theoretischen Unterbau bildet die Trans-

alleinige Ziel des Outsourcings darstellen kann: Die Theorie und die Praxis des Outsourcings haben seit ihrer Ursprünge aufeinander aufgebaut, ohne die ursprünglichen Konzepte obsolet zu machen. Vergleiche HÄTÖNEN/ERIKSSON (2009).

¹²⁴ Siehe HÄTÖNEN/ERIKSSON (2009), S. 152.

¹²⁵ Siehe LONSDALE/COX (2000), S. 446. Zum für diese Phase typischen IT-Outsourcingfall von IBM und EDS siehe beispielhaft MIOZZO/GRIMSHAW (2011). Für die Frage, wieviel Informationstechnologie optimalerweise outgesourct werden sollte, siehe beispielsweise CHA/PINGRY/THATCHER (2009).

aktionskostentheorie, die in Kapitel 3.6.1.2.1 näher erläutert wird. Das primäre Ziel des Outsourcings in dieser Phase ist es, Kostenvorteile – insbesondere durch Mengen- und Verbundeffekte – zu generieren. Korrespondierend dazu steht in der wissenschaftlichen Forschung die Frage nach dem *Warum* und dem *Wie* des Outsourcings im Vordergrund. Das folgende Zitat von WILLIAMSON liefert entsprechend eine prägnante Definition des Outsourcings in dieser ersten Phase: „*As between merger and autonomous market contracting, the question is which mode incurs the lowest transaction costs*“.¹²⁶ Anders gewendet, wird dann outgesourct, wenn die Transaktionskosten niedriger sind als bei Eigenerstellung.

— Die zweite Phase erstreckt sich etwa von 1990 bis etwa 2000. Sie wird von HÄTÖNEN und ERIKSSON mit dem Begriff *Bandwagon* belegt. Dahinter verbirgt sich demnach eine Phase, in der Unternehmen auf den bereits „fahrenden Zug“ des Outsourcings aufspringen. Mit Aufkommen des *resource-based view*, also des ressourcenbasierten Ansatzes, sowie des Netzwerkansatzes tritt neben die Fragen „Warum Outsourcing?“ und „Wie Outsourcen?“ in der Forschung verstärkt die Frage nach dem Outsourcinggegenstand (*Was?*) sowie nach der räumlichen Konstellation (*Wo?*) in den Vordergrund.

Diese Forschungsfragen ergeben sich dabei wieder zwanglos aus den Theoriemodellen: Der ressourcenorientierte Ansatz bildet einen Gegenpol zu marktorientierten Ansätzen, bei denen die notwendigen Ressourcen mobil sind.¹²⁷ Er geht vielmehr – wie die Bezeichnung „ressourcenorientiert“ bereits impliziert – davon aus, dass jedes Unternehmen über unternehmenseigene Ressourcen verfügt und sich dadurch dauerhaft von anderen Unternehmen unterscheidet, also zwischen den Firmen langfristige Heterogenität besteht.¹²⁸ Outsourcingentscheidungen sind nach dem ressourcenbasierten Ansatz in Abhängigkeit von der Bedeutung der jeweiligen Ressourcen für das Unternehmen zu treffen.¹²⁹ In Konsequenz geht es darum, superiore Ressourcen sowie Wissen und Kompetenzen (Personal) outzusourcen.¹³⁰ Entsprechend wird die Fragestellung „Was wird outgesourct?“ diskutiert.

Der Netzwerkansatz zielt hingegen darauf ab, dass die Auslandseinheiten einerseits und die Unternehmenszentrale einer Firma andererseits miteinander in wechselseitiger Abhängigkeit stehen.¹³¹ Die grenzüberschreitend tätige Unternehmung wird in diesem Zusammenhang deshalb auch als „multi-zentrische Organisation“¹³² bezeichnet. Vorteile können so durch ein Wechselspiel von Lokalität und Globalität erzielt werden,¹³³ weshalb nun die Frage „Wo findet Outsourcing statt?“ in den Fokus rückt.

126 WILLIAMSON (1975), S. 86.

127 Vergleiche PORTER (1981). Zu den Ursprüngen des ressourcenbasierten Ansatzes siehe PENROSE (1959), S. 68.

128 Vergleiche MORSCHETT (2007), S. 34. und siehe FOSS/KNUDSEN/MONTGOMERY (1995), S. 11.

129 Vergleiche DIBBERN/GÜTTLER/HEINZL (1999), S. 14f. und vergleiche MORSCHETT (2007), S. 36.

130 Siehe HÄTÖNEN/ERIKSSON (2009), S. 148. Zum Thema *Human Resources*-Outsourcing siehe beispielsweise BELCOURT (2006).

131 Vergleiche MORSCHETT (2007), S. 62

132 Siehe SCHMID/KUTSCHKER (2003), S.163.

133 Siehe BARTLETT (1989), Seite 442f. und SYDOW (1992), S. 52 und MORSCHETT (2007), S. 62.

In der zweiten Phase steht mithin nicht mehr ausschließlich das Kosteneinsparziel im Vordergrund; vielmehr werden mit dem Outsourcing vermehrt die Konzentration auf das Kerngeschäft und Qualitätssteigerungen als Ziele verfolgt.¹³⁴ Outsourcing lässt sich in dieser Phase entsprechend als „*the reliance on external sources for manufacturing components and other value-adding activities (often capitalintensive)*“¹³⁵ definieren.

Den Übergang zwischen der zweiten und der dritten Phase des Outsourcings markiert die Organisationstheorie, die sich mit der praktischen Gestaltung von Organisationen beschäftigt.¹³⁶ Auf Basis dieses theoretischen Unterbaus geht es nun um die Frage, wo im Unternehmen Outsourcing stattfindet beziehungsweise, wie das Outsourcing räumlich gestaltet wird.

— In der dritten Phase, die HÄTÖNEN und ERIKSSON mit *Barrierless Organization* betiteln, werden – wie der Name „Grenzenlose Unternehmung“ nahelegt – die geografischen Grenzen des Unternehmens aufgehoben, wobei aber auch verstärkt die Frage, *wann* outgesourct wird, von Interesse ist. Unternehmen jeder Größe und in jedem Land sind in der Lage, sich flexibel externer Ressourcen zu bedienen oder auch eigene Prozesse auszulagern.¹³⁷ In dieser Phase wird Outsourcing definiert als „*turning over all or part of an organizational activity to an outside vendor*“.¹³⁸ Ein für diese Phase typisches Outsourcingziel ist es, mehr Flexibilität beim Personalmanagement, und zwar gerade bei wissensintensiven Dienstleistungen, zu gewinnen.¹³⁹ Die Organisation muss anpassbar und veränderlich sein („*modular organization*“).¹⁴⁰

Am Scheideweg von dritter und vierter Phase bilden nicht zuletzt Institutionalisierungstheorien den theoretischen Unterbau der Outsourcing-Fragestellungen. Diese befassen sich mit der Institutionalisierungsform eines Unternehmens, was beispielsweise den Problemkomplex umfasst, in welcher Form ein Eintritt in einen spezifischen internationalen Markt praktiziert wird.¹⁴¹

— Die vierte, bis heute andauernde Phase, die HÄTÖNEN und ERIKSSON in ihrer Grafik der Evolution des Outsourcings noch mit einem „?“ überschreiben,¹⁴² wird hier als *Boundless Organization* bezeichnet. Dabei wird eine grenzenlose Organisation nunmehr nicht nur im geografischen Sinne als grenzenlos verstanden.¹⁴³ Vielmehr wird von einer

134 Siehe HÄTÖNEN/ERIKSSON (2009), S. 144.

135 LEI/HITT (1995), S. 836. und vergleiche HÄTÖNEN/ERIKSSON (2009), S. 152.

136 Vergleiche OSTERLOH/FROST (2000), S. 486.

137 Vergleiche HÄTÖNEN/ERIKSSON (2009), S. 144.

138 BARTHÉLEMY (2003), S. 87.

139 Vergleiche HÄTÖNEN/ERIKSSON (2009), S. 144. Siehe in diesem Zusammenhang auch BUCKLEY (2011).

140 Siehe HÄTÖNEN/ERIKSSON (2009), S. 148. Zum Thema Modulare Organisation siehe auch SCHILLING (2000).

141 Vergleiche MORSCHETT (2007), S. 67.

142 Siehe HÄTÖNEN/ERIKSSON (2009), S. 152.

143 Zur Überwindung von geografischen Grenzen einer Unternehmung siehe PICOT/REICHWALD/WIEGAND (2008), S. 317ff. Ferner wird im Schrifttum der Begriff *Boundless Organization* im Kontext der virtuellen Welt verwendet, siehe PICOT/REICHWALD/WIEGAND (2008), S. 323 unter Berufung auf LEGRAND (1972), S. 269.

Organisation mit grenzenlosen Outsourcing-Möglichkeiten ausgegangen, bei der auch Kernprozesse fremdbezogen und *Professional Services* (vergleiche Kapitel 2) outgesourct werden. In dieser Phase kehrt sich die ursprüngliche Outsourcing-Frage daher gerade um: Sie zielt dann nicht mehr darauf ab, *was* outgesourct wird, sondern lautet vielmehr „Was ist überhaupt noch intern?“. Outsourcing kann in dieser Phase wie folgt definiert werden: „*Turning over the management, development and continuous improvement of internal activities and processes to an outside vendor.*“¹⁴⁴ Das theoretische Fundament dieser Phase bildet die auf MARKOWITZ zurückgehende Portfoliotheorie, deren Ansätze zur Optimierung finanzwirtschaftlicher Portfolios auf outsourcende Unternehmen übertragen werden.¹⁴⁵ Dahinter steht die Überlegung, dass Unternehmen zunehmend mit einem schnell sehr komplex werdenden Management ihrer zahlreichen Outsourcing-Partner konfrontiert sind.¹⁴⁶

Ein für diese Phase typisches Outsourcingziel ist es, eine höhere Qualität der Dienstleistung und infolgedessen auch eigener Prozesse zu erlangen. Im Fokus steht das *Business Process Outsourcing* und mithin das Outsourcing von Geschäftsprozessen.¹⁴⁷ Wenn es sich bei den outgesourcten Geschäftsprozessen um *Professional Services* handelt, kann von einem Outsourcing-Paradoxon gesprochen werden: Schließlich sollten strategische Dienstleistungen eigentlich einerseits intern erbracht werden, andererseits lässt sich aber durch das Outsourcing eine große Hebelwirkung erzielen.¹⁴⁸ Auch das Erreichen einer Qualitätssteigerung rückt in der Unternehmenspraxis häufig in die Nähe eines solchen Paradoxons, weil eine höhere Qualität zumeist unter der Nebenbedingung niedrigerer Kosten erzielt werden soll.

Dieses Paradoxon zeigt sich auch bei Betrachtung des Outsourcings von Propertymanagement und namentlich derjenigen Bestandteile, die sich den *Professional Services* zurechnen lassen (vergleiche Kapitel 2). Der Propertymanager soll Lösungsanbieter sein, bekommt aber de facto kein (ausreichendes) Budget dafür zur Verfügung gestellt.¹⁴⁹

3.2 Definition des Outsourcings des Propertymanagements

Wie in Kapitel 3.1 dargestellt, existieren im Schrifttum naturgemäß eine Vielzahl verschiedener Definitionen des Outsourcings, von denen hier lediglich eine Auswahl an-

144 HÄTÖNEN/ERIKSSON (2009), S. 146.

145 Vergleiche HÄTÖNEN/ERIKSSON (2009), S. 150.

146 Siehe HÄTÖNEN/ERIKSSON (2009), S. 153. Vergleiche im Zusammenhang mit dem Outsourcing von Marketing-Dienstleistungen zum Beispiel KANTSPERGER (2007), S. 347f.

147 Siehe MANI/BARUA/WHINSTON (2006), S. 15 und beispielsweise RIEDL (2003), S. 7.

148 Siehe MANI/BARUA/WHINSTON (2006), S. 15 und STAUSS/JEDRASSCYK (2007), S. 366. Zu den Problemen des Human Resources-Outsourcings, namentlich eines negativen Einflusses auf die Mitarbeitermoral und des Transfers von Insider-Wissen auf den Dienstleister, siehe BELCOURT (2006).

149 Vergleiche STAUSS/JEDRASSCYK (2007), S. 368. Die hier skizzierten Besonderheiten und Probleme des *Business Process Outsourcings* und speziell des Propertymanagement-Outsourcings werden in Kapitel 3.7 vertieft.

geführt wird.¹⁵⁰ Zum einen wird das Outsourcing generell mit dem Fremdbezug von Leistungen gleichgesetzt: „*The term outsourcing refers to the acquisition of services from external service providers.*“¹⁵¹ Zum anderen gibt es Definitionen, die beim Outsourcing von einer vorherigen Eigenerstellung ausgehen. So wird beispielsweise Outsourcing als „langfristige Auslagerung von Unternehmensteilen“ definiert.¹⁵² Oder, anders gewendet, kann Outsourcing bedeuten, dass bestimmte Aufgaben eines Unternehmens ausgelagert werden.¹⁵³ Schließlich wird in der Literatur zusätzlich nach der Selbstständigkeit des Unternehmens, das die Leistung übernimmt, unterschieden. Neben der erwähnten Definition des Outsourcings als Auslagerung wird das Outsourcing teilweise als Ausgliederungsvorgang definiert. Das heißt, das ausgliedernde Unternehmen bleibt Eigentümer der neu entstehenden Gesellschaft.¹⁵⁴ Aus den unterschiedlich weit gefassten Definitionen ergeben sich unmittelbar die unterschiedlichen Formen des Outsourcings, die in Kapitel 3.4.1 im Überblick dargestellt werden.

Inhaltlich bezog sich der Begriff Outsourcing ursprünglich fast ausschließlich auf den externen Bezug oder die Auslagerung von Aufgaben der Informationsverarbeitung, umfasst aber den Fremdbezug im produzierenden sowie im dienstleistenden Gewerbe insgesamt.¹⁵⁵ PICOT konstatiert: „Besonders für [...] Dienstleistungen [...] wird [...] der Begriff „outsourcing“ gebraucht [Hervorhebung im Original].“¹⁵⁶

In vorliegender Arbeit werden die Begriffe Outsourcing (mit vorheriger Eigenerstellung) und Fremdbezug von Propertymanagement synonym verwendet, geht es doch um die Beauftragung eines Propertymanagers und nicht darum, ob das Propertymanagement ausgelagert wurde, nachdem es zuvor intern erbracht worden ist. Das Outsourcing wird in einem Spannungsfeld zwischen *Make* (Eigenerstellung) und *Buy* (Fremdbezug) angesiedelt (vergleiche Kapitel 3.4.1 und speziell Abbildung 3.2 auf Seite 40.)

Es wird in vorliegender Arbeit von einem vollständigen Fremdbezug des Propertymanagements ausgegangen. Analog zu SPARROWS Definition des IT-Outsourcings wird das Outsourcing von Propertymanagement hier als „*the practice of handing over the planning, management and operation of certain functions (...), under the terms of a formalized service-level-agreement*“¹⁵⁷ definiert, wobei unter „*certain functions*“ das gesamte Propertymanagement zu verstehen ist.

150 Eine ausführliche Darstellung würde keinen Mehrwert liefern und den Rahmen der Arbeit sprengen.

151 GROVER/CHEONG/TENG (1994), S. 34.

152 BRUCH (1998), S. 5.

153 Siehe beispielhaft BÜHNER/TUSCHKE (1997), S. 20.

154 Siehe beispielhaft BÜHNER/TUSCHKE (1997), S. 21., wobei die Autoren dieser Definition des Outsourcings nicht folgen.

155 Siehe beispielhaft BÜHNER/TUSCHKE (1997), S. 20f. und KAGELMANN (2001), S. 53f.

156 PICOT (1991), S. 338.

157 SPARROW (2003), S. 1f.

3.3 Ziele des Outsourcings des Propertymanagements

3.3.1 Ziele des Outsourcings von Dienstleistungen allgemein

Wie die Betrachtung der Evolution des Outsourcings in Kapitel 3.1 gezeigt hat, kann das Outsourcing von Unternehmensaufgaben eine Reihe von Zielen erfüllen.¹⁵⁸ Die Outsourcing-Ziele werden im Folgenden näher erläutert. Im Anschluss daran wird das Outsourcing-Zielsystem auf das Propertymanagement angewendet.

3.3.1.1 Kostenvorteile

Das Outsourcing kann eine Reihe von Kostenvorteilen mit sich bringen, die nachfolgend aufgezählt und erläutert werden.

1. Mengen- und Verbundeffekte: Ein Unternehmen kann zum Ziel haben, Kosten zu sparen und bezieht zum Beispiel diejenigen Leistungen fremd, deren interne Erstellung teurer ist als der Fremdbezug. Das Kostenziel hängt mit dem zweitgenannten Ziel (siehe Kapitel 3.3.1.2), nämlich der Konzentration auf das Kerngeschäft zusammen, denn es werden strategisch unbedeutende Leistungen, die nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens gehören, verlagert. Die Unternehmung kann die Kostenvorteile des Dienstleisters nutzen und dadurch Skaleneffekte, also Mengenbeziehungsweise Größeneffekte erzielen.¹⁵⁹ Durch die Skaleneffekte, auch *Economies of Scale* genannt, kann es zu „win-win contracts“¹⁶⁰ zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer kommen.
2. Personalkosten: Durch die Ausnutzung der *Economies of Scale* kommt es noch zu weiteren Kosteneinsparungen für die Unternehmung. Es entfallen Personalrekrutierungs- und -schulungskosten für die eigenen Mitarbeiter.¹⁶¹
3. Fixkosten: Fixkosten können je nach Bedarf durch Outsourcing in variable Kosten verwandelt werden.¹⁶² Das Unternehmen kann zum Beispiel an Infrastrukturerweiterungen, wie zum Beispiel Bürofläche oder technischen Geräten, sparen. Es verbleibt mehr Kapital im Unternehmen, und somit steht mehr Liquidität zur Verfügung. Hinzu kommt, dass bei Beauftragung eines Dienstleisters die Kosten für eine Leistung (Kosten-Leistungsverhältnis) unter Umständen transparenter werden als bei Eigenerstellung im Unternehmen.¹⁶³

¹⁵⁸ Vergleiche CHAKRABARTY (2007), S. 207f.

¹⁵⁹ Statt vieler siehe WRONA/SHELL (2005), S. 334. und SPARROW (2003), S. 25.

¹⁶⁰ Siehe beispielsweise STRONKA/WIENSKOWSKA (2005), S. 2.

¹⁶¹ Siehe STRONKA/WIENSKOWSKA (2005), S. 2.

¹⁶² Vergleiche statt vieler BRUCH (1998), S. 32.

¹⁶³ Siehe beispielhaft HELLERFORTH (2004), S. 55f.

4. Kostendruck: Einsparpotenziale können leichter identifiziert werden, und der Kostendruck steigt. Dies geschieht zum einen unternehmensintern. BRUCH weist darauf hin, dass sogenannte *Nice-to-have*-Leistungen, also Leistungen, die nicht zwingend notwendig sind, durch die Kostentransparenz mit dem externen Dienstleister entfallen.¹⁶⁴ Zum anderen steigt der Kostendruck des Dienstleisters, da dieser konkurrenzfähig bleiben muss.¹⁶⁵

3.3.1.2 Konzentration auf das Kerngeschäft

Eine Unternehmung kann als Bündel von Leistungen verstanden werden. Diese Leistungen können zweigeteilt werden, in strategische (Kern-)Leistungen zum einen und unterstützende Leistungen zum anderen. Eine Unternehmung kann das Ziel haben, sich stärker zu spezialisieren und daher die Nicht-Kernleistungen fremd zu beziehen. Die Unternehmung spart Ressourcen und reduziert seine Komplexität.¹⁶⁶

Hierbei geht es darum, das Kerngeschäft klar zu definieren und zu analysieren, was das Unternehmen von den Wettbewerbern unterscheidet (siehe Kapitel 3.5.1.1). Die Konzentration auf das Kerngeschäft ist eng mit dem ersten Ziel, dem Kosteneinsparungsziel, verbunden. Das Unternehmen kann Nicht-Kernprozesse günstiger am Markt erwerben und das vorhandene oder neues Personal für Tätigkeiten einsetzen, die mehr Ertrag bringen. So können auch operative Risiken (zumindest zum Teil) auf den Dienstleister übertragen werden.

3.3.1.3 Höhere Flexibilität beim Personalmanagement

Die Konzentration auf das Kerngeschäft ist eng mit dem Ziel, höhere Flexibilität beim Personalmanagement zu erlangen, verwoben.¹⁶⁷ Durch den Kauf von externen Leistungen kann die Unternehmung je nach Konjunktur schneller und kostengünstiger Personal auf- und abbauen. Rekrutierungskosten und eventuelle Abfindungen fallen in der Regel weg. Die Unternehmung hat außerdem Zugang zum Personal des Dienstleisters.¹⁶⁸

3.3.1.4 Vereinfachung von Innovationen

Durch die Auslagerung von bestehenden Prozessen kann eine Unternehmung einfacher Innovationen realisieren.¹⁶⁹ Hierbei kommen zwei Möglichkeiten zum Tragen: Zum einen

¹⁶⁴ Siehe BRUCH (1998), S. 32.

¹⁶⁵ Siehe HOLLEKAMP (2005), S. 42 unter Berufung auf HEINZL (1993), S. 47.

¹⁶⁶ Statt vieler siehe WRONA/SHELL (2005), S. 334 und SPARROW (2003), S. 18 und BRUCH (1998), S. 33.

¹⁶⁷ BRUCH fasst die Entlastung vom Personalmanagement unter den Punkt „Entlastung und Konzentration aufs Kerngeschäft“, BRUCH (1998), S. 32f.

¹⁶⁸ Vergleiche CHAKRABARTY (2007), S. 208.

¹⁶⁹ SPARROW spricht in dem Zusammenhang von *New Business Development*, siehe SPARROW (2003), S. 19.

kann sich das auftraggebende Unternehmen das Know-how des Dienstleisters für die Innovation zunutze machen. Zum anderen kann das auftraggebende Unternehmen die bestehenden Leistungen auslagern, um sich in der Übergangsphase auf das neue Business zu konzentrieren.¹⁷⁰ Die Auslagerung bestimmter Prozesse führt dazu, dass Zeit für den Fokus auf Innovationen gewonnen wird und nicht mit der Lösung operationaler Probleme verbracht wird. Außerdem gibt es die Möglichkeit, dass das Unternehmen zusammen mit einem Dienstleister beispielsweise eine Informationstechnologie-Innovation realisiert.¹⁷¹

3.3.1.5 Höhere Qualität

Da der externe Partner sich wiederum auf seine Dienstleistung spezialisiert hat, sollte die Qualität der externen Leistung über der Qualität der intern erbrachten Leistung liegen. Der Auftraggeber sollte vom Know-how des Dienstleisters profitieren können¹⁷² und kann bestenfalls sein eigenes Risiko in Bezug auf den ausgelagerten Prozess dezimieren, wenn nicht gar minimieren. Unternehmen können sich mittels Outsourcings Zugang zu wettbewerbsrelevanten Ressourcen verschaffen.¹⁷³ Hier fließt das bereits genannte Ziel der Vereinfachungen von Innovation mit ein.

Die Ziele des Outsourcings stellen gleichzeitig die Vorteile der Auslagerung von Geschäftsprozessen dar. Demgegenüber stehen eine Reihe von Nachteilen, die wiederum die Vorteile des Insourcings bilden. Grundsätzlich gehen Outsourcingmaßnahmen mit einer Einbuße von Kontrolle beziehungsweise oftmals hohen Kontrollkosten einher. Auch kann es zu einem Know-how-Verlust kommen.

Die höhere Flexibilität des Personalmanagements etwa wird hinfällig, wenn die Mitarbeiter des Dienstleisters nur schlecht zu den Mitarbeitern der auftraggebenden Unternehmung passen (Unternehmenskultur etc.). Der Qualitätsvorteil beispielsweise kann sich durch schlechte Zusammenarbeit mit dem Dienstleister oder schlechte Steuerung des Dienstleisters auch schnell in einen Nachteil verwandeln.¹⁷⁴

Da vorliegende Arbeit beim Fremdbezug des Propertymanagements ansetzt und sich nicht mit der Frage, ob Outsourcing überhaupt stattfinden sollte, beschäftigt, werden die Nachteile des Outsourcings hier nicht weiter vertieft.¹⁷⁵

170 Statt vieler SPARROW (2003), S. 19f.

171 Statt vieler SPARROW (2003), S. 19f.

172 Siehe STRONKA/WIENSKOWSKA (2005), S. 2. und SPARROW (2003), S. 22f.

173 Vergleiche WRONA/SHELL (2005), S. 334.

174 Siehe FARNCOMBE/WALLER (2005), S. 260. und PICOT (1991), S. 343.

175 Zu den Vorteilen des Insourcings, siehe beispielhaft CHAKRABARTY (2007), S. 207.

3.3.2 Anwendung des Outsourcing-Zielsystems auf das Propertymanagement

Die Tatsache, dass das Propertymanagement ein *Professional Service* ist, der zum einen aus *generic services* und zum anderen aus *management services* besteht, hat großen Einfluss auf die Zielsetzung beim Outsourcing. Hierauf wird in Kapitel 3.6 im Detail eingegangen, wenn es um die Herausforderungen beim Outsourcing des Propertymanagements geht. Daher erfolgt an dieser Stelle nur eine kurze Erläuterung und im weiteren Verlauf der Arbeit sodann die gebotene Vertiefung.

Wie bereits angeklungen ist, hat das auftraggebende Unternehmen, etwa ein Immobilienfonds, häufig zum Ziel, sich auf sein Kerngeschäft zu konzentrieren. Grund hierfür ist zumeist ein intensiver Wettbewerb am Markt.¹⁷⁶ Mithin werden nachgelagerte Dienstleistungen, wie etwa das Propertymanagement, fremd bezogen und dadurch Skaleneffekte generiert.¹⁷⁷ Mit dem Ziel Konzentration auf das Kerngeschäft geht häufig auch das Ziel einher, durch den Fremdverwalter eine höhere Qualität des Propertymanagements zu erreichen, da dieser sich ebenfalls auf sein Kerngeschäft konzentriert und auf das Propertymanagement spezialisiert hat: Der Dienstleister verfügt über wesentlich mehr Erfahrung mit den Aufgaben des Propertymanagements.¹⁷⁸ Der Fremdbezug des Propertymanagement ermöglicht dem auftraggebenden Unternehmen, die Personalkosten für das Propertymanagement übersichtlich und in gewisser Weise flexibel zu halten sowie eine Reduktion der Fixkosten zu erlangen.¹⁷⁹

Nimmt man neben den Zielen des Outsourcings auch die Gründe in den Blick, so ist anzumerken, dass es gerade für weltweit aufgestellte Unternehmen wie einem international agierenden Immobilienfonds von unschätzbarem Wert ist, dass er für jeden Standort seiner Immobilien Propertymanagement-Dienstleister vor Ort beschäftigen kann.¹⁸⁰

3.4 Formen des Outsourcings des Propertymanagements

3.4.1 Formen des Outsourcings von Dienstleistungen

Grundsätzlich lassen sich verschiedene Formen des Outsourcings nach der Leistungstiefe im Unternehmen unterscheiden. Die *Make-or-buy*-Entscheidung ist dabei nicht zwingend eine Entweder-Oder-Entscheidung. Vielmehr gibt es bei der Optimierung der Leistungstiefe im Spannungsfeld zwischen Markt und Hierarchie verschiedene Stufen.¹⁸¹ PICOT

176 Vergleiche LAM (2012), S. 318.

177 Vergleiche KLOESS (1999), S. 3.

178 Vergleiche KISHAN (2012), S. 60.

179 Siehe GONDRING (2013), S. 489.

180 Vergleiche KISHAN (2012), S. 60.

181 Statt vieler siehe BRUCH (1998), S. 60.

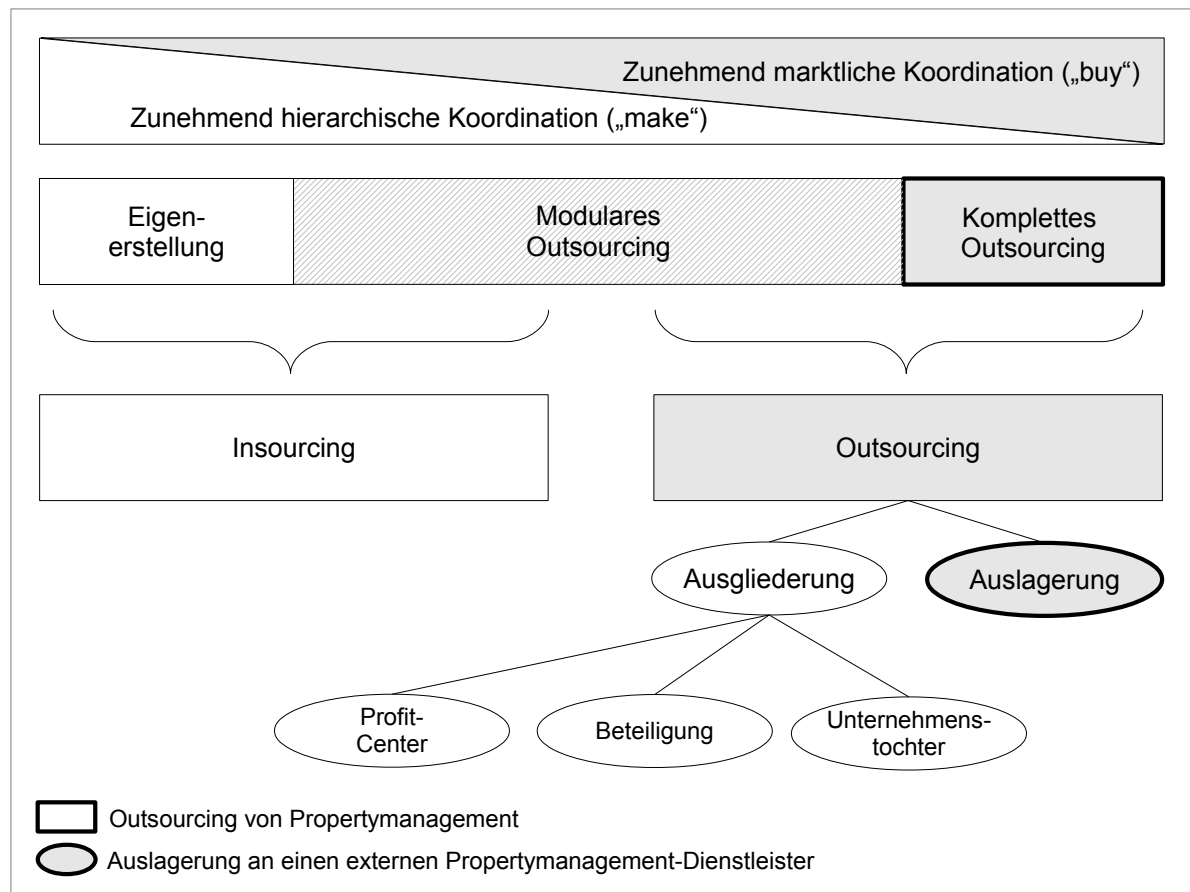


Abbildung 3.2: Betriebliche Leistungstiefen und Formen des Outsourcings im Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie. Eigene Darstellung.

ordnet auf der einen Seite der Skala den „spontanen Einkauf am Markt“ und auf der anderen Seite die komplette Eigenerstellung an.¹⁸² Zwischen die beiden Pole „Komplettes Outsourcing“ und „Insourcing“ fällt das „Partielle“ oder auch „Modulare Outsourcing“, bei dem einzelne Aufgaben wie etwa die Lohnbuchhaltung ausgelagert werden.¹⁸³ Abbildung 3.2 zeigt in einer vereinfachten, zusammenfassenden Darstellungsweise die verschiedenen betrieblichen Leistungstiefen und die daraus resultierenden Formen des Outsourcings im Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie.

Darüber hinaus lässt sich nach der Dauer der Outsourcing-Beziehung das klassische Outsourcing vom sogenannten *Übergangs-Outsourcing* unterscheiden. Hierzu zählt beispielsweise der Übergang auf ein neues EDV-System.¹⁸⁴

Schließlich sind Outsourcing-Aktivitäten im Inland von der Fremdvergabe ins Ausland, dem sogenannten *Offshoring*, kurz für *offshore sourcing*, zu trennen.

¹⁸² PICOT (1991), S. 340.

¹⁸³ Vergleiche BÜHNER/TUSCHKE (1997), S. 21.

¹⁸⁴ Siehe BÜHNER/TUSCHKE (1997), S. 21.

Wie in Kapitel 3.2 bereits angeklungen, wird der Begriff des Outsourcings in der Literatur unterschiedlich weit gefasst. Neben der Auslagerung von Geschäftsprozessen im engeren Sinne wird manchmal die Ausgliederung von Unternehmenstätigkeiten auch unter dem Outsourcing-Begriff subsumiert (siehe Abbildung 3.2 auf der vorherigen Seite).

Mit den verschiedenen Formen des Outsourcings sind verschiedene Erwartungen des Auftraggebers an den Dienstleister verknüpft. Hierbei kommt es neben den genannten möglichen Stufen des Outsourcings vor allem auf die Inhalte des Outsourcings an. Werden etwa nur kernferne Aufgaben ausgelagert, zum Beispiel wenn eine Rechtsanwaltskanzlei die Lohnbuchhaltung auslagert, ist die Erwartung des Auftraggebers in erster Linie, durch die Fremdvergabe Kosten einzusparen (vergleiche Kapitel 3.3.1.1). Neben geringeren Kosten verspricht der Auftraggeber sich häufig noch eine höhere Qualität aufgrund der Spezialisierung des Dienstleisters, in diesem Beispielfall des Lohnbuchhalters (vergleiche Kapitel 3.3.1.5).

3.4.2 Besonderheiten beim Propertymanagement

Werden – wie beim Propertymanagement – zumindest teilweise Leistungen ausgelagert, die nicht direkt kernfern sind, sind die Erwartungen andere. Bei der Auslagerung des *Professional Service* Propertymanagement sind die Leistungen hybrider Natur, das heißt ein Teil ist kernfern, etwa die Objektbuchhaltung. In Bezug auf den Fremdbezug der Objektbuchhaltung hat der Auftraggeber analog zu obiger Beschreibung das Ziel, Kosten zu sparen und/oder von der Qualität des Dienstleisters zu profitieren.

Der andere Teil des Propertymanagements ist allerdings – beispielsweise bei Immobilien-Kapitalanlagegesellschaften – kernnah: Es geht darum, die Strategie des Assetmanagers für das jeweilige Objekt hinsichtlich der Mieterstruktur fruchtbar zu machen. Der Auftraggeber erwartet für diese Teilleistungen zwar unter Umständen auch Kosteneinsparungen, aber der alleinige Fokus auf diesen Effekt scheint zu kurz gegriffen. Vielmehr geht es darum, sich auf das Kerngeschäft konzentrieren zu können (vergleiche Kapitel 3.3.1.2) und mithilfe einer hohen Qualität des Dienstleisters einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Der Auftraggeber erwartet beim Fremdbezug des Propertymanagements, dass der Dienstleister im Sinne des Eigentümers handelt und ein Interessengleichlauf erzielt wird (vergleiche Kapitel 2.2.1). Nur zum Teil geht es um das Erbringen einer standardisierten Leistung. Der Auftraggeber erwartet vom Dienstleister vielmehr ein eigenständiges Management. Beispielsweise muss der Propertymanager seinerseits in eigener Verantwortung und Initiative technische Gebäudedienstleister steuern und hier nicht nur auf einen niedrigen Preis, sondern auch auf angemessene Qualität achten, damit die Immobilie ihren Wert behält oder steigert.

3.5 Phasen des Outsourcings des Propertymanagements

3.5.1 Phasen des Outsourcings von Dienstleistungen vor Vertragsabschluss

In der Literatur findet sich eine Reihe unterschiedlicher Aufteilungen des Outsourcingprozesses. HOLLEKAMP beispielsweise unterscheidet folgende vier Phasen: erstens die Strategiephase, zweitens die Partnerphase, drittens die Struktur- und viertens die Betriebsphase.¹⁸⁵ BRUCH unterscheidet dagegen drei Phasen, nämlich die „outsourcinggeberseitige Präparationsphase“, die „gemeinsame Feinkonzeptionierung der Outsourcinglösung“ und die Phase des „Management(s) der Outsourcingbeziehung“ [Hervorhebungen im Original].¹⁸⁶ Auch PARISE und SASSON unterscheiden in ihrem Beitrag zu strategischen Allianzen drei Phasen, namentlich „*find phase*“, „*design phase*“ und „*manage phase*“.¹⁸⁷ Ebenso VOSSELMAN und VAN DER MEER-KOOISTRA, die die drei Phasen wie folgt betiteln: „*[...]exploratory phase, a contract phase and an execution phase*“.¹⁸⁸

Im folgenden wird – analog zur Agenturtheorie, die das theoretische Gerüst der Arbeit darstellt (vergleiche Kapitel 3.6.1.2.3) – zwischen zwei großen Phasen unterschieden. In Abbildung 3.3 auf der nächsten Seite sind diese als „Hauptphasen“ gekennzeichnet. Die erste Phase stellt die Phase vor Vertragsabschluss dar, die sich in die oben genannte Strategie-, Partner- und Strukturphase aufteilen lässt. Die zweite Phase ist der Zeitabschnitt nach Vertragsabschluss, unter die die oben genannte Betriebsphase gefasst werden kann. Schlusspunkt der Prozesskette bildet das Vertragsende. Die einzelnen Phasen werden nachfolgend erläutert.

3.5.1.1 Strategiephase

In der Strategiephase gilt es als Erstes zu klären, welche betrieblichen Leistungen extern (beziehungsweise intern) erstellt werden sollen. Es muss eine „übergreifende[n] Sourcingstrategie“¹⁸⁹ entwickelt werden. Dementsprechend werden die Ziele der Outsourcing-Aktivitäten festgelegt.¹⁹⁰

Zunächst einmal müssen die Kernkompetenz definiert und die strategischen Prozesse des Unternehmens festgelegt werden. Die Kernkompetenz eines Unternehmens muss trennscharf definiert werden, damit die auszulagernden Leistungen benannt und ein (nachhaltiger) Wettbewerbsvorteil generiert werden kann.¹⁹¹ PORTER konstatiert zum Thema

185 Siehe HOLLEKAMP (2005), S. 49.

186 BRUCH (1998), S. 123.

187 PARISE/SASSON (2002), S. 4.

188 VOSSELMAN/VAN DER MEER-KOOISTRA (2006), S. 319.

189 BRUCH (1998), S. 123.

190 Vergleiche BRUCH (1998), S. 123.

191 Siehe hierzu BÜHNER/TUSCHKE (1997) S. 20ff.

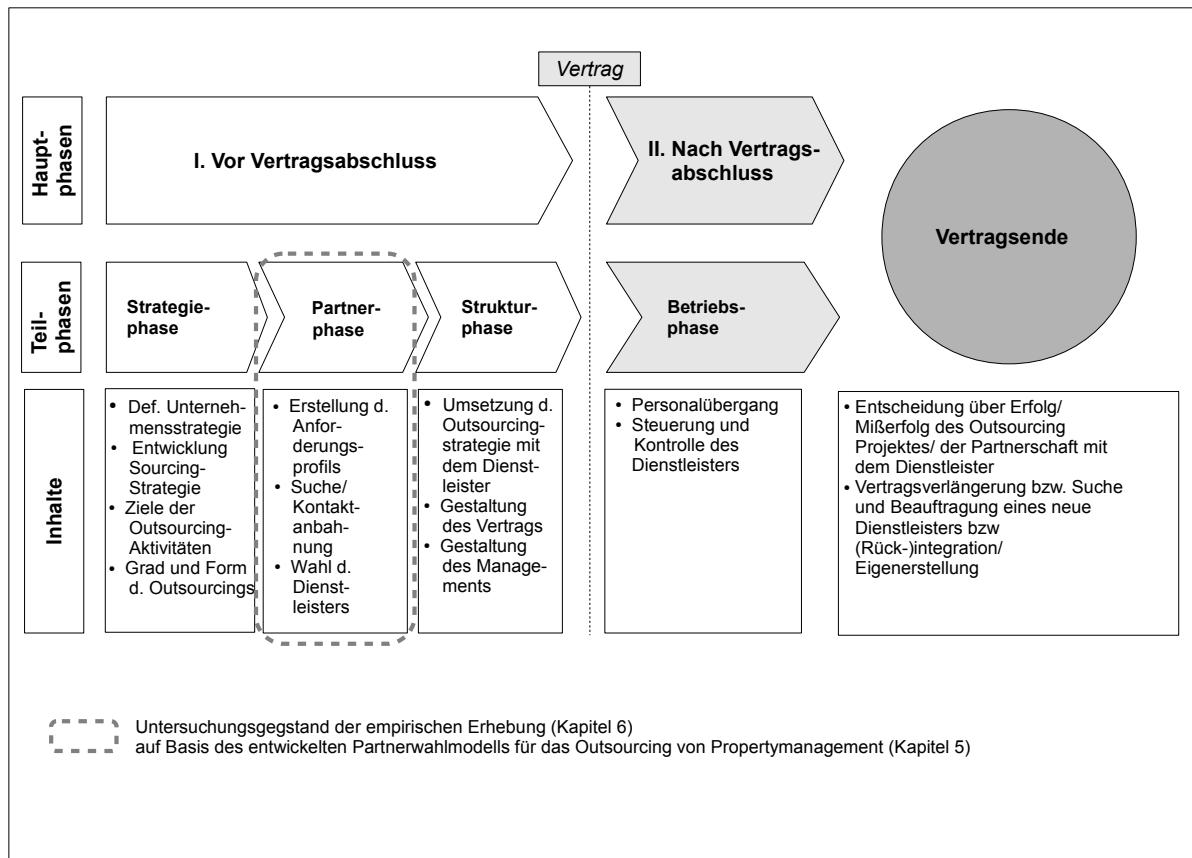


Abbildung 3.3: Phasen des Outsourcings. Eigene Darstellung.

Unternehmensstrategie: „[...] the essence of strategy is [...] choosing to perform activities differently or different activities than rivals.“¹⁹² Hierbei ist wichtig, nicht nur den Preismechanismus in die Überlegungen miteinzubeziehen, sondern auch zu gewährleisten, dass das für den Geschäftszweck unabdingbare Wissen im Unternehmen verbleibt. Daher werden in der Praxis häufig Dienstleistungen wie Telekommunikation oder Informationstechnologie ausgelagert. Leistungen, die in den meisten Unternehmen keine strategische Schlüsselrolle innehaben.

Zum anderen müssen die Outsourcingstrategie sowie der Grad und die Form des Outsourcings festgelegt werden (vergleiche Kapitel 3.4.1). Für die Partnerwahl sind u.a. Dauer, Umfang und Intensität der Bindung an den Outsourcingpartner von Interesse.¹⁹³ Aus der Definition der Ziele, die durch das Outsourcing erreicht werden sollen, muss schließlich die Aufgabenverteilung zwischen auslagerndem Unternehmen und Outsourcingpartner abgeleitet werden.

¹⁹² PORTER (1996), S. 64.

¹⁹³ Siehe beispielsweise HELLERFORTH (2004), S. 84.

3.5.1.2 Partnerphase

Nach Festsetzung der Outsourcing-Strategie findet die Wahl des Outsourcing-Partners statt. Hierzu BRUCH: „Der Outsourcingdienstleister muß zu der Unternehmung genauso wie zur Aufgabe und zur angestrebten Form der Geschäftsbeziehung – zum Beispiel Dauer, Intensität, Ausmaß strategischer Koordination – passen.“¹⁹⁴

Für die Auswahl eines geeigneten Dienstleisters bieten sich die drei Schritte Erstellung eines Anforderungsprofils, Suche (Kontaktanbahnung) und schließlich die Beauftragung des Dienstleisters an.

1. Erstellung des Anforderungsprofils:

Auf Basis der unternehmenseigenen Kompetenzen und der dementsprechend benötigten Outsourcing-Leistungen wird ein Anforderungsprofil an den Dienstleister erstellt. Das Anforderungsprofil kann eine Reihe von Aspekten enthalten. An erster Stelle können Mindestanforderungen festgelegt werden, die unbedingt gewährleistet sein müssen.¹⁹⁵

In der Literatur werden mit Bezug auf die empirische Forschung folgende Kriterien grundsätzlich hinsichtlich der Passung des Kooperationspartners („*Fit*“) als wichtig erachtet:¹⁹⁶

- **Fundamentaler *Fit*:** Der Outsourcingpartner soll aus seiner Unternehmenssituation heraus, also in Bezug auf seine Ressourcen, zum Kooperationserfolg beitragen.
- **Strategischer *Fit*:** Die strategischen Zielsetzungen der Outsourcingpartner sollen kompatibel sein.
- **Unternehmenskultureller *Fit*:** Die Unternehmenskultur, das heißt Verhaltensweisen und Werte der beiden Kooperationspartner dürfen sich nicht ausschließen, sondern müssen zumindest koexistieren können, wenn nicht zusammenpassen.¹⁹⁷

Die konkreten Kriterien, nach denen ein Dienstleister ausgewählt wird, werden in Kapitel 5 näher untersucht, wenn ein Partnerwahlmodell für das Outsourcing von Propertymanagement aufgestellt wird (vergleiche auch die optische Hervorhebung in Abbildung 3.3 auf der vorherigen Seite).

194 BRUCH (1998), S. 144.

195 Siehe BRUCH (1998), S. 148.

196 Siehe beispielsweise ZENTES/SWOBODA/MORSCHETT (2005) mit weiteren Nachweisen, S. 943.

197 GIBLER und BLACK führen das mangelnde Verständnis des Dienstleisters für die Unternehmenskultur des Anbieters als Grund für Divergenz der Erwartungen und der Ergebnisse zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer beim Outsourcing von Corporate Real Estate Management an. Siehe GIBLER/BLACK (2004), S. 138. SPARROW spricht von Werten des Outsourcinggebers und -nehmers, die übereinstimmen müssen. Siehe SPARROW (2003), S. 75.

2. Suche nach Outsourcing-Dienstleistern:

Anhand des erstellten Anforderungsprofils kann ein geeigneter Partner gesucht werden. Hierzu können als Erstes die Mindestanforderungen abgeglichen und eine Grobauswahl an Anbietern vorgenommen werden.¹⁹⁸ Grundsätzlich stellt sich für ein Unternehmen die Frage, wer mit der Auswahl des Propertymanagement-Unternehmens betraut wird. Dies können unternehmenseigene Mitarbeiter sein, oder es kann ein externer Berater, etwa eine Unternehmensberatung, mit der Auswahl des Dienstleisters betraut werden (vergleiche Kapitel 5). Neben der Führungsebene können beispielsweise die Mitarbeiter, die später mit dem Outsourcing-Partner zusammen arbeiten werden, an der Auswahl teilnehmen.¹⁹⁹

Die Suche nach einem geeigneten Outsourcing-Partner kann auf verschiedene Art und Weise erfolgen. Zunächst einmal hat das Unternehmen die Möglichkeit, eine Ausschreibung vorzunehmen. Verschiedene Dienstleister können sich dann um den Outsourcing-Auftrag bewerben. Eine andere Möglichkeit ist, dass das outsourcende Unternehmen direkt auf mehrere Dienstleister zugeht und diese zur Abgabe eines Angebots (*Request for Proposal*) auffordert.²⁰⁰ In beiden Fällen können die infrage kommenden Dienstleister einem *Screening*-Prozess, das heißt einer genauen Untersuchung und Bewertung anhand der zuvor festgelegten Kriterien, unterzogen werden. Auf den *Screening*-Prozess wird im weiteren Verlauf der Arbeit näher eingegangen. Er ist Bestandteil der empirischen Untersuchung in Kapitel 6.

Eine Outsourcing-Verbindung ist mittel- bis langfristig angelegt und wird in der Literatur mitunter mit einer Ehe zwischen zwei Unternehmen verglichen. Solch eine Verbindung kann nur schwer beziehungsweise zu hohen Kosten rückgängig gemacht werden.²⁰¹ Der Erfolg der Partnerschaft entscheidet über den Erfolg der beiden Partnerunternehmen, weshalb ein nicht geglücktes Outsourcing-Projekt meist für die involvierten Unternehmen nicht folgenlos bleibt. Der Auswahl des Dienstleisters kommt demnach eine hohe Bedeutung zu.²⁰²

3. Beauftragung des Dienstleisters:

Am Ende der Phase der Partnerwahl erfolgt eine Eingrenzung der infrage kommenden Anbieter (*Short List*). Die konkreten Vertragsangebote (inklusive Kosten) werden verglichen.²⁰³ Anschließend erfolgt die Auswahl desjenigen Dienstleisters, mit dem der Vertrag geschlossen werden soll.

198 Siehe BRUCH (1998), S. 148.

199 Siehe HELLERFORTH (2004), S. 85.

200 Siehe beispielhaft CUNNINGHAM/FRÖSCHL (1995), S. 145.

201 Siehe statt vieler SPARROW (2003), S. 67.

202 Vergleiche HOLLEKAMP (2005), S. 57.

203 Siehe beispielsweise HELLERFORTH (2004), S. 85f. und CUNNINGHAM/FRÖSCHL (1995), S. 146.

3.5.1.3 Strukturphase

Am Ende der Vorvertragsphase steht die Strukturphase, in der die Outsourcingstrategie gemeinsam mit dem Partnerunternehmen in die Praxis umgesetzt wird.²⁰⁴ Das anfangs in der Strategiewphase aufgestellte Outsourcingkonzept wird einer Überarbeitung beziehungsweise Detaillierung unterzogen. BRUCH spricht in diesem Zusammenhang von der „*Feinkonzeptionierung* der Outsourcinglösung“ [Hervorhebung im Original].²⁰⁵ Hierzu gehört neben der grundsätzlichen Strategie die Ressourcenplanung ebenso wie ein möglicher Personalübergang.²⁰⁶ HOLLEKAMP führt die folgenden sechs Schritte an:²⁰⁷

1. Partnerschaftliche Zielfindung
2. Festlegung der Outsourcingstruktur
3. Standardisierung der Geschäftsprozesse
4. Ressourcenplanung und Personalübergang
5. Gestaltung des Vertrags
6. Gestaltung des Managements

3.5.2 Phasen des Outsourcings von Dienstleistungen nach Vertragsabschluss

3.5.2.1 Betriebsphase

In der Betriebsphase arbeiten die Outsourcingpartner zusammen und machen die getroffenen Vereinbarungen fruchtbar. Für den Auftraggeber steht das Management der Outsourcingbeziehung im Vordergrund. Nach ZENTES ET AL. können formale und informale Mechanismen zur Steuerung/ Koordination der Outsourcingbeziehung herangezogen werden.²⁰⁸ Formale Koordinationsmechanismen verfügen über klare Strukturen und festgelegte Planungs- und Kontrollprozesse. Informale Koordinationsmechanismen sind flexibler und zur Stärkung des persönlichen *Commitments*, das heißt der inneren Verpflichtung des Outsourcingpartners gegenüber und Vertrauens dar.²⁰⁹ Die Koordinationsmechanismen werden in Kapitel 3.8 näher erläutert, wenn es um die agenturtheoretischen Ansätze zur Reduktion der Unsicherheiten des Auftraggebers in der Vertragsphase geht.

204 Vergleiche HOLLEKAMP (2005), S. 61.

205 BRUCH (1998), S. 123.

206 Vergleiche HOLLEKAMP (2005), S. 65.

207 Siehe HOLLEKAMP (2005), S. 61 ff.

208 Siehe ZENTES/SWOBODA/MORSCHETT (2005), S. 950.

209 Siehe ZENTES/SWOBODA/MORSCHETT (2005), S. 950ff.

3.5.2.2 Vertragsende

Bei Vertragsende wird über Erfolg beziehungsweise Misserfolg des Outsourcing-Projektes respektive der Partnerschaft entschieden. Bei einem erfolgreichen Ausgang des Outsourcings kann entweder der gleiche Dienstleister erneut beschäftigt (im Sinne einer Vertragsverlängerung) oder ein neuer Dienstleister beauftragt werden. Falls das Outsourcing-Projekt komplett scheitert, findet eine (Rück-)integration (*Insourcing*, also die Eigenherstellung, oder *Re-Sourcing*, also die Wieder-Eingliederung von Prozessen) statt oder der Outsourcing-Partner wird gewechselt beziehungsweise das Projekt neu ausgeschrieben.²¹⁰ Die damit einhergehenden Kosten und Mühen für den Auftraggeber wurden bereits in Kapitel 1 angesprochen.

3.5.3 Anwendung des Phasenmodells auf das Outsourcing des Propertymanagements

Die genannten Phasen finden sich grundsätzlich auch beim Outsourcing von Propertymanagement. Aufgrund des hybriden Charakters des Propertymanagements (vergleiche Kapitel 1 und 2), muss der Auftraggeber sich zuvorderst darüber klar werden, ob er (ausschließlich) *generic services* und beziehungsweise oder (ausschließlich) *Professional Services* fremd beziehen möchte. Je nachdem, welche konkreten Leistungsbestandteile er von einem Dienstleister einkaufen möchte, ändert sich die Zielsetzung des Outsourcings und – damit verbunden – das Anforderungsprofil für den Dienstleister.

Das Anforderungsprofil ist maßgeblich für die Suche nach dem geeigneten Dienstleister. Auf mögliche Partnerwahlfaktoren wird, wie bereits erwähnt, im Rahmen des Partnerwahlmodells (Kapitel 5) und der empirischen Untersuchung (Kapitel 6) näher eingegangen. Bei der Suche nach einem geeigneten Anbieter auf Basis des Anforderungsprofils findet der Auftraggeber einen eher unübersichtlichen Markt vor. Zum einen sind der Begriff „Propertymanagement“ und die Berufsbezeichnung „Propertymanager“ in Deutschland weder klar definiert noch geschützt (vergleiche Kapitel 2). Auf die Frage nach dem konkreten Outsourcing-Partner im Rahmen der explorativen Vorstudie wurden beispielsweise Unternehmen genannt, die gar kein Propertymanagement – in dem hier definierten Sinne – anbieten (siehe Kapitel 4.4.1). Zum anderen fehlt ein Branchenverband, der zum Beispiel ein Ranking der Mitglieder durch neutrale Institutionen vornehmen lässt. Andererseits scheint ein großes Spektrum von Anbietern mit unterschiedlichen Leistungsbreiten und -tiefen zu geben. Im Rahmen der explorativen Vorstudie (siehe Kapitel 4.4.1) wurden die Interviewpartner nach dem Propertymanager gefragt, mit dem sie am häufigsten zusammenarbeiten. Bei der Auswertung ließen sich keine Platzhirsche ausmachen. Der Schluss liegt daher nahe, dass jeder Auftraggeber einen passenden Dienstleister finden kann.²¹¹

210 Siehe beispielsweise HOLLEKAMP (2005), S. 69.

211 Siehe WONNEBERGER (2009b), S. 50f.

Bei der Verhandlung des Vertrages kommt abermals das Spezifikum des Propertymanagements, das sich in *generic services* und *Professional Services* unterteilen lässt, zum Tragen. Wie in Kapitel 1 erläutert, wird für erstere Dienstleistungsbestandteile ein Werks- und für letztgenannte ein Dienstvertrag abgeschlossen. In der Vertragsphase setzt die Arbeit des Dienstleisters zum Teil auf IT-Programmen des Auftraggebers auf. Daher ist es unter Umständen nicht ganz einfach beziehungsweise mit vergleichsweise hohen Kosten (*sunk costs*) verbunden, einen Vertrag nach kurzer Zeit aufzulösen.

3.6 Theoretisches Fundament der Auftraggeber-Dienstleister-Beziehung

Wie in Kapitel 2 beschrieben, ist der Kauf von Dienstleistungen durch ein höheres Maß an Unsicherheit gekennzeichnet als der Erwerb von Sachgütern. Zum einen kann der Käufer eine Dienstleistung vor dem Kauf nicht vollständig mittels Sucheigenschaften beurteilen, sondern muss sich mittels komplexerer Informationen über die Dienstleistung ein Bild machen. Hinzu kommt, dass die Informationen beim Kauf einer Dienstleistung nicht gleich verteilt sind, sondern Informationsasymmetrien zwischen Auftraggeber und Dienstleister existieren. Zum anderen besteht auf Seiten des Käufers häufig aufgrund der Immaterialität des Leistungsergebnisses Unsicherheit beim Kauf einer Dienstleistung.²¹² Somit ist die in vorliegender Arbeit untersuchte Partnerwahl beim Outsourcing und der daraus resultierenden Auftraggeber-Dienstleister-Beziehung kein leichtes Unterfangen.

Diese allgemeine Ausgangslage beim Dienstleistungskauf beziehungsweise bei der Wahl des Outsourcing-Partners, die auf den Besonderheiten von Dienstleistungen (in Abgrenzung zu Gütern) basiert, ist seit Jahrhunderten Gegenstand der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung. Im Folgenden werden daher die zentralen, grundlegenden ökonomischen Theorien zum Kauf einer Dienstleistung kurz vorgestellt und erläutert, welche der Theorien für das Outsourcing von Propertymanagement fruchtbar gemacht werden kann. Anders als in Kapitel 3.1 geht es nicht um Outsourcing-Theorien im Allgemeinen, sondern Theorien zur Auftraggeber-Dienstleister-Beziehung im Besonderen, mithilfe derer im weiteren Verlauf der Arbeit die Partnerwahl des Propertymanagement-Outsourcings untersucht wird.

212 Auch bei einer Dienstleistung kann das Endergebnis unter Umständen materieller Art sein, wie zum Beispiel eine Füllung beim Zahnarzt. Vergleiche hierzu OELJESCHLAGER (2001), S. 251. Ein Beispiel für ein in diesem Sinne „immaterielles“ Ergebnis wäre ein Auftrag an eine Unternehmensberatung, die etwa für eine Neuorganisation einer Abteilung sorgen soll.

3.6.1 Prinzipal-Agent-Beziehung beim Propertymanagement-Outsourcing

3.6.1.1 Klassische Nationalökonomie und Neoklassik

Bereits 1776 findet sich bei SMITH das Konzept der Arbeitsteilung,²¹³ die – mit den dadurch verbundenen Kostenvorteilen – den Hauptgrund für das Outsourcing darstellt (vergleiche Kapitel 3.3.1.1).

In der Neoklassik, die ihre Ursprünge in der durch SMITH repräsentierten Denkschule der klassischen Nationalökonomie findet, wird von vollkommenen Märkten ausgegangen. Die Akteure am Markt verfügen über vollständige Informationen. Anbieter und Nachfrager treffen als sogenannter *homo oeconomicus* rationale Entscheidungen und möchten jeweils ihren Nutzen maximieren: „*It is not from the benevolence of the butcher, the brewer, or the baker that we expect our dinner, but from their regard to their own interest.*“²¹⁴ Die Neoklassik geht von vollkommenen Märkten aus, also von vollkommenen Informationen (über die Präferenzen der Marktteilnehmer). Sie vergleicht die Produktionskosten der Alternativen mittels komparativer Kostenrechnung.²¹⁵

3.6.1.2 Neue Institutionenökonomik

Im Gegensatz zur Neoklassik geht die Neue Institutionenökonomik davon aus, dass ein Akteur auf dem Markt nicht über sämtliche notwendige Informationen verfügt und demnach die Informationen asymmetrisch verteilt sind.²¹⁶

Bei COASE, einem der Vertreter der Neuen Institutionenökonomik, findet sich bereits 1937 das Konzept des Outsourcings. In *The Nature of the Firm* heißt es, ein Unternehmen würde wachsen „*until the costs of organising an extra transaction within the firm become equal to the costs of carrying out the same transaction by means of an exchange on the open market or the costs of organising in another firm.*“²¹⁷ COASE beschreibt den sogenannten Preismechanismus. Das heißt, dass ein Unternehmen dann Leistungen extern bezieht, wenn die Kosten für diese Leistung im Einkauf günstiger sind als in der Eigenerstellung (*Make-or-buy*-Entscheidung, vergleiche Kapitel 3.2).

Das Theoriegerüst der Neuen Institutionenökonomik umfasst im Wesentlichen die Transaktionskostentheorie, die Informationsökonomik, die Agenturtheorie und die Theorie der Verfügungsrechte.²¹⁸ Die Theorie der Verfügungsrechte (*Property-Rights*-Theorie) untersucht aus einem eher rechtswissenschaftlichen Blickwinkel die Wirkung und Übertragbarkeit von Verfügungsrechten.²¹⁹ Da es in dieser Arbeit nicht um die

213 Siehe SMITH (1776), S. 14ff.

214 SMITH (1776), S. 22.

215 Siehe hierzu statt vieler SMITH (1776), S. 14ff.

216 Beispielhaft FLIESS (2009), S. 161 und KRÄKEL (2010), S. 19ff.

217 COASE (1937), S. 395.

218 Siehe MEFFERT/BRUHN (2006), S. 84f.

219 Siehe MEFFERT/BRUHN (2006), S. 85.

Übertragbarkeit von Verfügungsrechten, sondern um das Beziehungsgeflecht zwischen Asset- und Propertymanagement und um das Bestandsmanagement einer Immobilie geht, wird diese Theorie hier nicht weiter behandelt. Da sich die Verfügungsrechttheorie auf die interne Organisation der Unternehmung konzentriert und zum Beispiel die Hierarchie von Unternehmungen erklärt, ist sie als Erklärungsansatz für den Dienstleistungskauf nicht geeignet und wird hier nicht weiter betrachtet.²²⁰

3.6.1.2.1 Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie befasst sich mit der Gestaltung von Austauschbeziehungen unter nicht-monetären und monetären Kostengesichtspunkten und fokussiert somit auf Verträge beziehungsweise deren Gestaltung.²²¹

Die Transaktionskostentheorie geht auf COASE zurück. In *The Problem of Social Cost* konstatiert COASE, dass Tauschbeziehungen am Markt nicht kostenfrei ablaufen und daher die sogenannten Transaktionskosten in die Überlegung miteinbezogen werden müssen:²²² „*In order to carry out a market transaction it is necessary to discover who it is that one wishes to deal with, to inform people that one wishes to deal and on what terms, to conduct negotiations leading up to a bargain, to draw up the contract, to undertake the inspection needed to make sure that the terms of the contract are being observed, and so on.*“²²³ Demnach versteht man unter Transaktionskosten die „Kosten der Information und Kommunikation [...] bei arbeitsteiliger Leistungserstellung.“²²⁴

Diese Kosten entstehen sowohl bei Eigen- als auch bei Fremderstellung von Leistungen und hängen von der gewählten „Einbindungsform“²²⁵ (Eigenerstellung, klassischer Einkauf, Kooperation et cetera) ab. Die Leistungen, die ein Unternehmen erstellt, werden derart mit den verschiedenen Einbindungsformen kombiniert, dass die Transaktionskosten insgesamt minimiert werden.²²⁶

Die verschiedenen Leistungen eines Unternehmens lassen sich nach PICOT auf der einen Seite nach der Spezifität und der strategischen Bedeutung sowie der damit verbundenen Unsicherheit und auf der anderen Seite nach der „Know-how-Barriere für die Eigenfertigung“²²⁷ einteilen. Es entsteht eine Matrix mit sechs Kombinationen beziehungsweise grundlegenden Strategieempfehlungen (siehe Abbildung 3.4 auf der nächsten Seite). Die Unsicherheit steigt mit zunehmender Spezifität beziehungsweise strategischer Bedeutung einer Leistung. Für eine Leistung von hoher strategischer Natur mit niedriger

220 Siehe beispielsweise HOLLEKAMP (2005), S. 83.

221 Zur Kontraktionstheorie am Beispiel Outsourcing von IT-Dienstleistungen zum Weiterlesen GELLINGS (2006).

222 Siehe COASE (1960), S. 15f.

223 COASE (1960), S. 15.

224 PICOT (1991), S. 344.

225 PICOT (1991), S. 344.

226 Siehe PICOT (1991), S. 344.

227 PICOT (1991), S. 350.

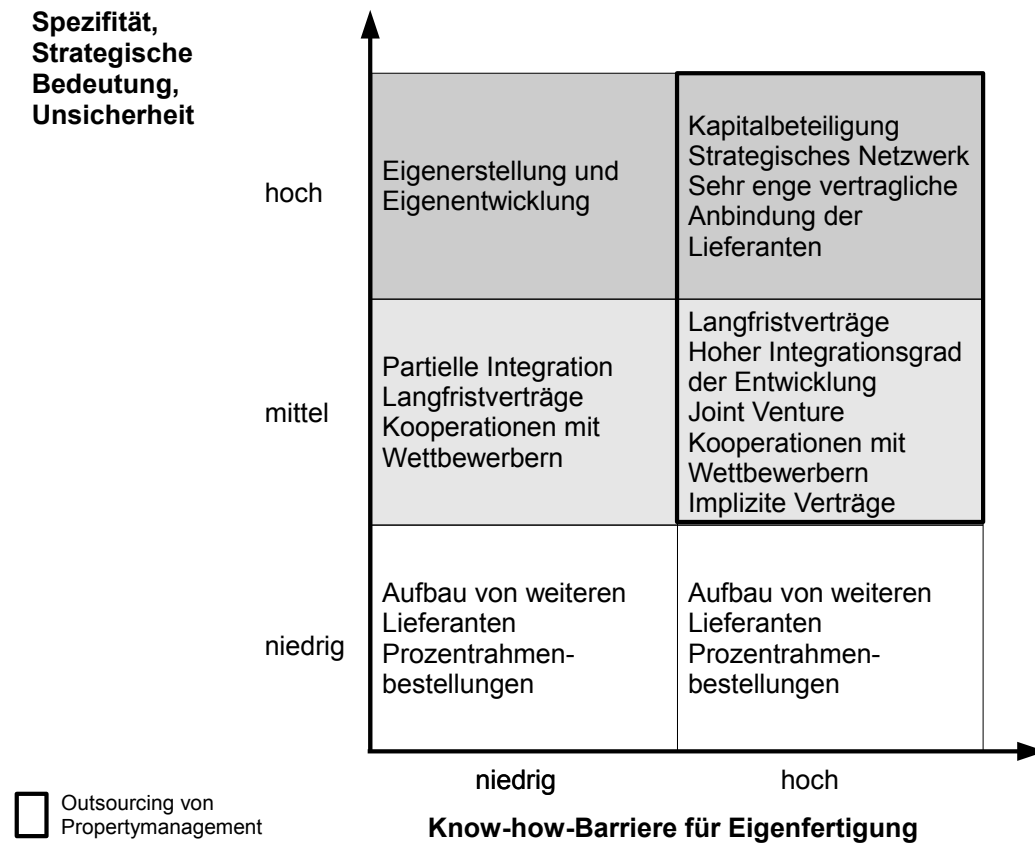


Abbildung 3.4: Strategieempfehlung für Outsourcing-Leistungen. Eigene Darstellung in Anlehnung an PICOT (1991), S. 350.

Know-how-Barriere für die Eigenfertigung ist die Eigenerstellung eine geeignete Strategie. Wenn die Know-how-Barriere der gleichen Leistung jedoch höher ist, bieten sich beispielsweise langfristige Verträge als Outsourcing-Strategie an.

In Bezug auf die Unsicherheit lassen sich bei einer Transaktion zum einen die Umweltunsicherheit und zum anderen die Verhaltensunsicherheit unterscheiden. Die Umweltunsicherheit resultiert aus den Gegebenheiten des Transaktionsumfeldes, während sich die Verhaltensunsicherheit auf das – unter Umständen opportunistische – Verhalten des Partners in der Transaktion gründet.²²⁸

3.6.1.2.2 Informationsökonomik

Die Informationsökonomik geht davon aus, dass ein Markt unvollkommen ist und daher nicht alle relevanten Informationen vorliegen. HAYEK spricht von verstreutem Wissen: „*The peculiar character of the problem of a rational economic order is determined precisely by the fact that the knowledge of the circumstances of which we must make use never*

228 Siehe statt vieler HOMBURG/KROHMER (2009), S. 204.

*exists in concentrated or integrated form, but solely as the dispersed bits of incomplete and frequently contradictory knowledge which all the separate individuals possesses.*²²⁹

Die Beurteilungsmöglichkeiten der Nachfrager werden im Wesentlichen durch die Leistungsmerkmale eines Angebots bestimmt.²³⁰ Die Informationsökonomik unterscheidet Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften eines Gutes beziehungsweise einer Dienstleistung (vergleiche hierzu Kapitel 2.1).²³¹ Sie beinhaltet die Existenz von Informationsasymmetrien und bietet Lösungen zur Überwindung.

Allerdings geht sie anders als die nachfolgend erläuterte Prinzipal-Agent-Theorie nicht von der Grundannahme aus, dass die Informationsvorteile aufgrund unterschiedlicher Ziele von Anbieter und Nachfrager ausgenutzt werden und infolgedessen Anreiz- und Kontrollmaßnahmen des Leistungsnachfragers von Nöten sind.²³² Da gerade bei *Professional Services* wie dem Propertymanagement das Ausnutzen von Informationsasymmetrien eine große Rolle spielt, steht die nachfolgende erläuterte Prinzipal-Agent-, oder Agenturtheorie im Fokus der vorliegenden Arbeit.

3.6.1.2.3 Agenturtheorie

Die als Prinzipal-Agent-Theorie bekannte Agenturtheorie geht einen Schritt weiter als die Informationsökonomik: Im Mittelpunkt der Agenturtheorie steht die Beziehung zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent). JENSEN und MECKLING definieren diese Beziehung als „*as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent.*“²³³ Da beide Parteien ihren Nutzen maximieren wollen, ist es sehr wahrscheinlich, dass der Agent nicht immer im Sinne des Prinzipals handelt.²³⁴ Es wird davon ausgegangen, dass der Agent einen Informationsvorsprung vor dem Prinzipal hat und durch den Prinzipal nur bedingt kontrolliert werden kann. Man spricht von einer sogenannten asymmetrischen Informationsverteilung (vergleiche Abbildung 3.5 auf der nächsten Seite).

Die Prinzipal-Agent-Beziehung ist somit durch zwei Charakteristika gekennzeichnet:²³⁵

1. Die Handlungen des Agenten sind für den Prinzipal nicht direkt beobachtbar.
2. Das Ergebnis wird nur teilweise, aber nicht vollständig durch die Handlungen des Agenten bestimmt beziehungsweise erklärbar.

229 HAYEK (1945), S. 519.

230 Siehe hierzu MEFFERT/BRUHN (2006), S. 85.

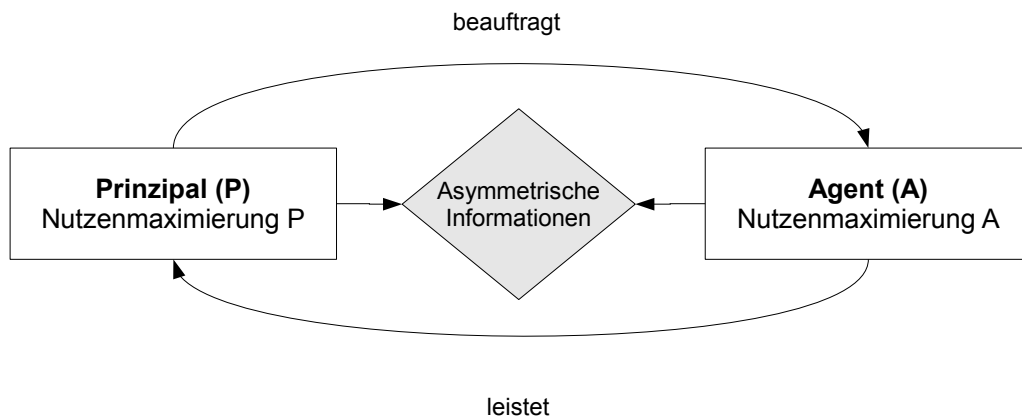
231 siehe hierzu MEFFERT/BRUHN (2006), S. 85.

232 Vergleiche Meffert/Bruhn: Dienstleistungsmarketing, 5. Auflage, 2006, S. 84.

233 JENSEN/MECKLING (1976), S. 5.

234 Siehe JENSEN/MECKLING (1976), S. 5.

235 Siehe ARROW (1985), S. 37.



Annahme: Nutzenmaximierung P \neq Nutzenmaximierung A

Abbildung 3.5: Prinzipal-Agent-Beziehung im Überblick. Eigene Darstellung.

Diese Konstellation eröffnet dem Agenten Handlungsspielräume, die er opportunistisch ausschöpfen kann. In Konsequenz sind Anreiz- und Kontrollmaßnahmen des Leistungsnachfragers von Nöten.²³⁶ Die Agenturtheorie zielt darauf, institutionelle Rahmenbedingungen derart zu gestalten, dass der Agent im Sinne des Prinzipals handelt²³⁷ (vergleiche Abbildung 3.5).

Aufgrund des Informationsvorsprungs des Agenten und den daraus entstehenden Handlungsmöglichkeiten zum Schaden des Prinzipals ist die Prinzipal-Agent-Beziehung vor allem für den Prinzipal mit einer Reihe von Unsicherheiten behaftet. In der Literatur existieren verschiedene Gliederungsansätze der Unsicherheiten in der Agenturtheorie.²³⁸ ARROW, ein Hauptvertreter der Prinzipal-Agent-Theorie, unterscheidet lediglich zwei Arten von Unsicherheit: *hidden action* und *hidden information*. ARROW konstatiert, dass in der Literatur stattdessen häufig die Begriffe *moral hazard* und *adverse selection* benutzt würden, die allerdings aus der Versicherungswirtschaft kämen und nur auf spezielle Fragestellungen passen würden.²³⁹ Auch EISENHARDT unterscheidet in ihrem Beitrag zur Agenturtheorie zwei agenturtheoretische Probleme beziehungsweise Unsicherheiten: erstens das sogenannte *Agency*-Problem, das heißt die agenturtheoretischen Probleme *moral hazard* und *adverse selection* und zweitens *Risk-sharing*-Probleme. Letztere entstehen durch unterschiedliche Risikopräferenzen von Prinzipal und Agent, die zu verschiedenen (nicht Wohlfahrt-maximierenden) Handlungen führen.²⁴⁰ In der Literatur werden die Agenturprobleme unterschiedlich benannt und gegliedert. Während der Begriff des *moral hazard* beziehungsweise der *hidden action* in der Literatur rela-

236 Vergleiche Meffert/Bruhn: Dienstleistungsmarketing, 5. Auflage, 2006, S. 84.

237 Siehe BERGEN/DUTTA/WALKER (1992), S. 2ff.

238 Siehe beispielsweise EISENHARDT (1969), S. 58f.

239 Siehe ARROW (1985), S. 38f. Zum Weiterlesen siehe auch PICOT/DIETL/Franck (2008), S. 72ff.

240 Siehe EISENHARDT (1969), S. 58f.

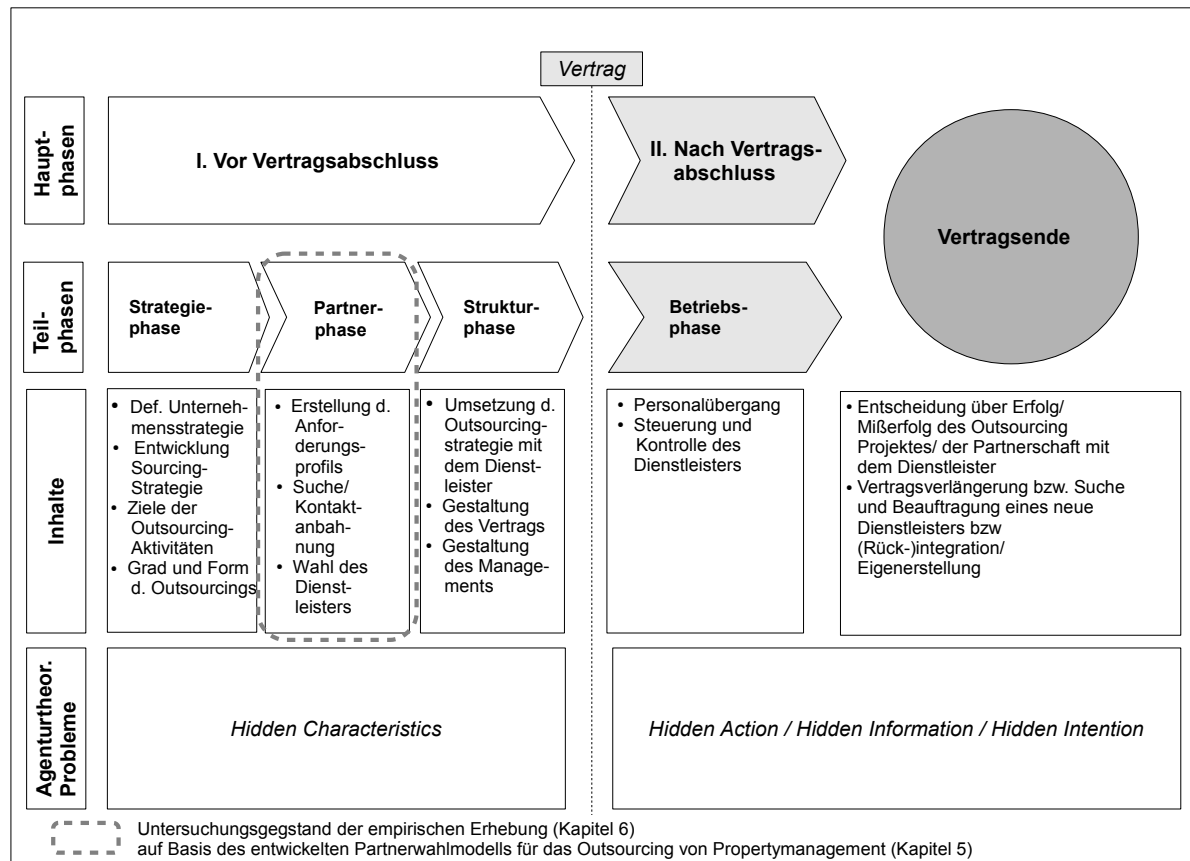


Abbildung 3.6: Phasen des Outsourcings und agenturtheoretische Probleme im Überblick. Eigene Darstellung.

tiv einheitlich verstanden wird, wird der Begriff der *adverse selection* beziehungsweise der *hidden information* unterschiedlich genutzt, so dass sich der Begriff in mehrere Agenturprobleme aufspaltet.²⁴¹ In Anlehnung an die Gliederung von SAAM lassen sich insgesamt vier Agenturprobleme beziehungsweise Unsicherheiten auf Seiten des Auftraggebers unterscheiden, die in Kapitel 3.7 aufgeführt werden.²⁴² Diese vier agenturtheoretischen Unsicherheiten auf Seiten des Auftraggebers lassen sich den beiden Phasen vor Vertragsabschluss und nach Vertragsabschluss zuordnen (vergleiche Kapitel 3.5). Abbildung 3.6 zeigt eine Erweiterung der Abbildung 3.3 auf Seite 43 mit der Zuordnung der agenturtheoretischen Probleme zu den Phasen des Outsourcings. Namentlich das Problem *Hidden Characteristics* in der Phase vor Vertragsabschluss und die Probleme der *Hidden Action*, *Hidden Information* sowie *Hidden Intention* in der Phase nach Vertragsabschluss. BERGEN, DUTTA und WALKER sprechen in diesem Zusammenhang von „*precontractual*“ und „*postcontractual problems*“.²⁴³

241 Diese unterschiedlichen Ansätze werden hier nicht weiter ausgeführt. Siehe DIETL (1993), S. 144 und SPREMANN (1990), S. 5f. des Nachdrucks.

242 Vergleiche SAAM (2002), S. 28ff.

243 BERGEN/DUTTA/WALKER (1992), S. 2f.

3.6.2 Zwischenfazit für das Propertymanagement

Bei Betrachtung von den vorstehend dargestellten Theorien zum Outsourcing lässt sich nun gerade die Agenturtheorie aus dreierlei Gründen auf die hiesige Themenstellung übertragen.²⁴⁴

1. Der Markt für Immobilienmanagement-Dienstleistungen ist anfällig für Informationsasymmetrien und unvollständige Verträge, da der Markt stark von Unsicherheiten und sehr stark entfernt von einem vollständigen Markt ist. Hinzu kommt die hohe Spezifität des Wirtschaftsguts Immobilie.²⁴⁵
2. Aufgrund der bereits in Kapitel 2 beschriebenen terminologischen Unsicherheit herrscht Unklarheit über Inhalte und Leistungsumfänge des Propertymanagements, was zu einem Informationsvorsprung des Dienstleisters führen kann.
3. Der Charakter des Propertymanagements als *Professional Service* verstärkt die Informationsasymmetrie bezüglich der Dienstleistungsbestandteile, die den *Professional Services* zugerechnet werden können gar noch: „*For as long as knowledge is power, the superior power is with the agent [...]*“.²⁴⁶ Oder, um ROSCHERS Ausdruck aus dem Jahre 1854 zu gebrauchen: „[Das] Prinzip der Vorhand [...]“.²⁴⁷

Je komplexer und wissensintensiver und personenbezogener nämlich eine Dienstleistung, desto akzentuierter ist der Wissensvorsprung des Dienstleisters gegenüber dem Auftraggeber. Dieser Mechanismus wird in den nachfolgenden Kapiteln vertieft. Festzuhalten gilt, dass die Agenturtheorie mit den erwähnten Unsicherheiten auf Seiten des Auftraggebers – visualisiert im unteren Teil der Abbildung 3.6 auf der vorherigen Seite – insofern die Basis der weiteren Betrachtung der Beziehung zwischen Auftraggeber und Propertymanager beim Outsourcing bildet.

Das oben genannte Problem der *Adverse Selection*,²⁴⁸ also der Auswahl unerwünschter Vertragspartner, ist beim Outsourcing von Propertymanagement durchaus vorhanden (vergleiche Kapitel 1). Die Entwicklung eines Partnerwahlmodells und die darauffolgende empirische Überprüfung (vergleiche Kapitel 5 und Kapitel 6) sollen einen Beitrag zur Vermeidung beziehungsweise Abschwächung dieses Problems leisten.

244 Vergleiche TEICHMANN (2011), S. 30. und – für das Corporate Real Estate Management – FREYBOTE/GIBLER (2011), S. 341 und für das Portfoliomanagement vergleiche beispielsweise GONDRING (2013), S. 701.

245 Siehe VOSSELMAN/VAN DER MEER-KOOISTRA (2006), S.321 und GREENBERG/GREENBERG/LEDERER ANTONUCCI (2008) und FREYBOTE/GIBLER (2011), S. 342.

246 SCHNEIDER (1989), S. 481.

247 ROSCHER (1854), S. 362. und siehe SAAM (2002), S. 133.

248 AKERLOF spricht von einem „*Market for lemons*“. Mit *lemons* bezeichnet Akerlof schlechte Produkte, das heißt auf einem Markt, auf dem Adverse Selektion betrieben wird, bleiben nur die schlechten Güter – beziehungsweise Anbieter von Dienstleistern – übrig. Siehe AKERLOF (1970), S. 489ff.

3.7 Herausforderungen beim Outsourcing des Propertymanagements

3.7.1 Besonderheiten und Probleme beim Business Process Outsourcing

Outsourcing war zunächst hauptsächlich auf Informationstechnologie und somit auf Hard- und Software ausgerichtet. Es entwickelte sich von hier ausgehend organisch weiter, indem es die damit eng verknüpften kaufmännischen Prozesse in den Fokus nahm (vergleiche Kapitel 3.1). Zu diesen Prozessen zählen insbesondere das Personalmanagement (zum Beispiel die Lohnbuchhaltung) sowie das Finanz- und Rechnungswesen eines Unternehmens.²⁴⁹ Aus dieser (Geschäftsprozess-)ablaufbezogenen Evolution des Outsourcings erklärt sich auch zwanglos der Begriff des *Business Process Outsourcings*: Wie in Kapitel 3.1 dargestellt, wird unter *Business Process Outsourcing* das Outsourcing von ein oder mehreren Geschäftsprozessen verstanden.²⁵⁰ Wenn indes komplexe, wissensintensive Geschäftsprozesse outgesourct werden, deutet dies – wie ebenfalls schon dargelegt – nicht primär auf das Ziel der Kosteneinsparung hin.²⁵¹ Vielmehr wollen die outsourcenden Unternehmen von dem (sehr spezifischem) Wissen und dem gut ausgebildeten Personal des Dienstleisters profitieren, was im Endergebnis zu einer höheren Qualität der Dienstleistung führen soll.²⁵²

Da das *Business Process Outsourcing* häufig mit dem Outsourcing von Informationstechnologie einhergeht, soll an dieser Stelle ein kurzer Vergleich zwischen traditionellem IT-Outsourcing und dem strategischeren *Business Process Outsourcing* gezogen werden. In der Zusammenschau lassen sich im Wesentlichen drei Unterschiede feststellen. Erstens divergieren, wie bereits angesprochen, die Ziele: Während beim (reinen) IT-Outsourcing die Konzentration auf das Kerngeschäft beziehungsweise Einsparung von Kosten für die Informationstechnologie ins Visier genommen wird, werden beim *Business Process Outsourcing* neben dem Kosteneinsparungsziel auch Innovationen angestrebt oder organisatorische Umstrukturierungen verfolgt.²⁵³ Zweitens fokussiert das IT-Outsourcing auf den Fremdbezug von Informationstechnologie, während beim *Business Process Outsourcing* Prozesse ausgelagert werden, die zum Kerngeschäft einer Unternehmung gehören.²⁵⁴ Und schließlich wird, drittens, das hochspezifische Wissen beim *Business Process Outsourcing* nicht einfach zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer geteilt wie beim IT-

249 Siehe WULLENKORD/KIEFER/SURE (2005), S. 9.

250 Siehe MANI/BARUA/WHINSTON (2006), S. 15 und beispielsweise RIEDL (2003), S. 7.

251 Siehe WULLENKORD/KIEFER/SURE (2005), S. 3.

252 Siehe MANI/BARUA/WHINSTON (2006), S. 15ff. und DITTRICH/BRAUN (2004), S. 1f.

253 Siehe RAI et al. (2012,), S. 215 und MANI/BARUA/WHINSTON (2010), S. 40 und WHITAKER/MITHAS/KRISHNAN (Winter 2010–11), S. 16 und LACITY/FEENY/WILLCOCKS (2003), S. 86 und WULLENKORD/KIEFER/SURE (2005), S. 3.

254 Siehe RAI et al. (2012,), S. 215.

Outsourcing, sondern das Wissen des Auftraggebers wird in die ausgelagerten Prozesse integriert und vice versa.²⁵⁵

Das Outsourcing von Kernprozessen beziehungsweise „kernnahen“ Prozessen läuft dem ursprünglichen Outsourcing-Gedanken der Konzentration auf das Kerngeschäft zuwider: In Kapitel 3.1 wurde dieses Phänomen bereits unter dem Schlagwort des Outsourcing-Paradoxons angesprochen.²⁵⁶ Neben diesem sogenannten Kernkompetenz-Innovations-Paradox identifizieren STAUSS und JEDRASSCYK noch zwei weitere Paradoxien, nämlich zum einen das Kosten-Innovations-Paradox und zum anderen das Standardisierungs-Innovations-Paradox.²⁵⁷ Das Kosten-Innovations-Paradox bezeichnet folgende Erscheinung: Einerseits wird zwar ein Beitrag zur Wertschöpfung angestrebt, der über das reine Kosteneinsparziel hinausgeht. Andererseits beziehen sich die Ausführungen zur Innovation des Dienstleisters meist auf die outgesourcte Leistungserstellung und haben zum Ziel, die Preiseffizienz zu steigern. Somit sind sie wieder kostensenkungsorientiert. Demgegenüber umschreibt das Phänomen „Standardisierungs-Innovations-Paradox“, dass beim Outsourcing von Geschäftsprozessen meist zuvorderst der Ruf nach einem hohen Standardisierungsgrad laut wird.²⁵⁸ Dies widerspricht allerdings der eigentlichen Idee des *Business Process Outsourcings*, dass ein Know-how-Transfer stattfinden und der Dienstleister innovative Impulse geben soll.²⁵⁹

STAUSS und JEDRASSCYK schlagen zur Auflösung des *Business-Process-Outsourcing-Paradoxons* vor, zwei unterschiedliche Wertschöpfungsformen zu etablieren.²⁶⁰ Die Autoren plädieren zunächst für eine Aufgliederung in *Mass Services* und *Professional Services*. Entlang dieser Trennlinie soll sodann die Outsourcingbeziehung der beiden Services entsprechend der unterschiedlichen Eigenschaften der beiden Arten von Dienstleistungen gemanagt werden.²⁶¹

Diese Sichtweise korrespondiert mit der dieser Arbeit zugrunde liegenden Definition des Propertymanagements als *Professional Service* (siehe Kapitel 2). Mithin findet der in dieser Abhandlung gewählte Ansatz eine zusätzliche Stütze in angrenzenden Materialien. Vor diesem Hintergrund wurden im weiteren Verlauf der Darstellung die einfachen sowie die komplexeren Dienstleistungsbestandteile des Propertymanagements im Outsourcingprozess getrennt betrachtet (dazu eingehend Kapitel 3.9).

Im Folgenden werden jedoch zunächst – aufgrund der hier zugrunde gelegten Agenturtheorie – die Herausforderungen beim Outsourcing von *Professional Services* vor und nach Vertragsabschluss dargestellt, bevor die Besonderheiten und Probleme beim Propertymanagement dargestellt werden. Die Erkenntnisse der *Business Process Outsourcing-Literatur* zum Thema Partnerwahlfaktoren werden schließlich in Kapitel 5 dargestellt.

255 Siehe RAI et al. (2012,), S. 215.

256 Siehe STAUSS/JEDRASSCYK (2007), S. 366.

257 Siehe STAUSS/JEDRASSCYK (2007), S. 367f.

258 Siehe WULLENKORD/KIEFER/SURE (2005), S. 33 und STAUSS/JEDRASSCYK (2007), S. 368.

259 Siehe STAUSS/JEDRASSCYK (2007), S. 368.

260 Siehe STAUSS/JEDRASSCYK (2007), S. 369 ff.

261 Siehe STAUSS/JEDRASSCYK (2007), S. 369 ff.

3.7.2 Herausforderungen beim Outsourcing von Professional Services vor Vertragsabschluss

In der Phase vor Vertragsabschluss existieren, wie in Kapitel 3.6.1.2.3 beschrieben, nach der Agenturtheorie die sogenannten *Hidden Characteristics*, also „Verborgene Merkmale“ beziehungsweise „Qualitätsunsicherheiten“. Das heißt, der Auftraggeber kennt bestimmte Eigenschaften des Dienstleisters nicht und kann nicht vorab die Qualität der Dienstleistung beurteilen.

Die angeführten Unsicherheiten bleiben beim Outsourcing von *Professional Services* grundsätzlich bestehen. Allerdings potenzieren sich die Unsicherheiten des Dienstleistungskaufs beim Kauf von *Professional Services*.²⁶² Je anspruchsvoller und professioneller nämlich eine Dienstleistung ist, desto schwieriger kann die Qualität beurteilt werden und desto mehr Unsicherheiten bestehen (vergleiche Kapitel 2.1.3). Hauptgrund für die größere Unsicherheit ist die stärkere Informationsasymmetrie beim *Professional Service*. Da ein Professional mit der Aufgabe betraut wird, der über spezifisches Wissen verfügt, sprechen GIBLER und BLACK in Zusammenhang mit *Professional Services* von „*knowledge asymmetry*“, also von einer Wissens- und nicht nur einer Informationsasymmetrie.²⁶³ Die Autoren bezeichnen den Dienstleister als Experten mit „*superior special knowledge that that corporate staff does not possess*.“²⁶⁴ Im Gegensatz zu einem Informationsdefizit kann ein Wissensdefizit meist nicht so einfach verringert werden, weshalb die Risiken bei der Beauftragung eines *Professional Service* wesentlich schwerer wiegen als beim Kauf einer einfachen Dienstleistung.

Beim Kauf von *Professional Services* kommt außerdem erschwerend hinzu, dass der Auftraggeber sich zwar seines Problems bewusst ist, aber nicht genau weiß, welche Leistungen er zur Lösung dieses Problems benötigt.²⁶⁵ Oder, wie SONMEZ und MOORHOUSE anführen: „[...] *the exact nature of the service needed from the provider is unclear*.“²⁶⁶

Zur Illustration sollen die Dienstleistungen Friseurbesuch und Unternehmensberatungsmandat gegenübergestellt werden. Bereits die Auswahl des Friseurs gestaltet sich leichter und ist mit weniger (finanziellem) Risiko verbunden als die Auswahl einer Unternehmensberatung, die beispielsweise eine Firma bei einer Umstrukturierung unterstützt und womöglich einen Zeitraum von mehreren Jahren für diese Firma tätig ist. Während beim Friseurbesuch meist vorab klar ist, ob geschnitten oder gefärbt werden soll und mit dem Dienstleister nur noch die Feinheiten besprochen werden müssen, ist das Ziel bei der Beauftragung einer Unternehmensberatung häufig nur grob umrissen. Welche einzelnen Leistungen für die Zielerreichung benötigt werden, ist dem Auftraggeber hierbei oftmals nicht klar. In Konsequenz ist es nicht eben einfach, ein detailliertes Anforderungsprofil mit konkreten – und vor allem im späteren Verlauf messbaren – Zielen für

262 Siehe HILL/NEELEY (1988), S. 18.

263 Siehe GIBLER/BLACK (2004), S. 139.

264 GIBLER/BLACK (2004), S. 139.

265 Siehe BLOOM (1984), S. 104ff.

266 SONMEZ/MOORHOUSE (2010), S. 190.

die Outsourcing-Partnerschaft zu formulieren. Dies erschwert die Suche nach einem geeigneten Dienstleister enorm.

Beim Kauf des *Professional Service* werden durch den Dienstleister zu erbringende Leistungen wie beim Outsourcing einer Dienstleistung üblich zwar in einer Vereinbarung festgehalten. Dies wird bei den *Professional Services* aber dadurch erschwert, dass zu Beginn beispielsweise eines Beratungsmandats viele Details noch gar nicht feststehen und daher unklar ist, welche Leistungen genau vertraglich geregelt werden müssen.²⁶⁷

Speziell mit den Unsicherheiten bei der Partnerwahl beim *Service-to-Business-Outsourcing* beschäftigen sich beispielsweise LAKOTTA und JACOB. Sie untersuchen die Besonderheiten von *Service-to-Business*-Märkten und übertragen das Problem der *consumer confusion* beim Kauf von Dienstleistungen durch einen privaten Konsumenten auf den *Service-to-Business*-Markt. Die Autoren verstehen unter *customer confusion* des institutionellen Kunden die Schwierigkeit für den Auftraggeber, mögliche Dienstleister beziehungsweise deren Angebote zu vergleichen, auszuwerten und zu priorisieren.²⁶⁸ Als Grund für die Verwirrung des Auftraggebers führen LAKOTTA und JACOB folgendes an: „It [*customer confusion*] is caused by the similarity and/or complexity of product and/or market place stimuli in conjunction with cognitive limitations which may lead to perceived uncertainty and conflictive goals of the decision-maker.“²⁶⁹ Zusätzlich zu den bereits genannten Problemen hinsichtlich der Komplexität der gewünschten Dienstleistung führen die Autoren die Ähnlichkeit der verschiedenen Angebote der Dienstleister sowie die kognitiven Grenzen des Auftraggebers als Gründe für die Unsicherheit an. Mit Letzterem ist gemeint, dass ein institutioneller Käufer im Gegensatz zu einem privaten nicht zwingend rationaler handelt.

Neben der eigenhändigen Auswahl des geeigneten Dienstleisters hat der Auftraggeber die Möglichkeit, einen Intermediär zu beschäftigen, also einen Dienstleister, der den Propertymanager auswählt (vergleiche Kapitel 3.5.1.2).²⁷⁰ In der Regel sind dies Unternehmensberatungen, die sich auf die Thematik der Dienstleisterauswahl spezialisiert haben.²⁷¹

3.7.3 Herausforderungen beim Outsourcing von Professional Services nach Vertragsabschluss

In der Vertragsphase kommen die mit Unsicherheiten verbundenen Phänomene *Hidden Action* beziehungsweise *Hidden Information* und *Hidden Intentions* zum Tragen. *Hidden Action*, etwa versteckte Handlungen, bedeutet, dass der Dienstleister diskretionäre

267 Siehe HOMBURG/STEBEL (2009), S. 130.

268 Siehe JACOB/LAKOTTA (2008), S. 3.

269 JACOB/LAKOTTA (2008), S. 3.

270 Vorgelagert stellt sich mithin die Frage, nach welchen Kriterien der Unternehmensberater ausgewählt wird und wie hier Agentur-Probleme ausgeschlossen werden. Dies soll hier allerdings nicht weiter betrachtet werden.

271 Vergleiche SONMEZ/MOORHOUSE (2010), S. 192.

Handlungsspielräume hat, die er nach Vertragsabschluss ausschöpfen kann. Der Auftraggeber kann das Verhalten des Dienstleisters nicht vollständig beobachten (*Hidden Action*) beziehungsweise die Dienstleistungsqualität nicht einschätzen (*Hidden Information*). Mit *Hidden Intentions* wird das Problem bezeichnet, dass der Auftraggeber die (wahren) Intentionen des Dienstleisters vor Vertragsabschluss nicht kennt. Diese werden in der Vertragsphase offenkundig. Möglicherweise drohen dem Auftraggeber dann Verluste, etwa wenn er schon spezifische, irreversible Investitionen getätigt hat, die nicht benötigt werden.²⁷²

Auch in der Vertragsphase existieren grundsätzlich die Unsicherheiten auf Seiten des Auftraggebers beim Dienstleistungskauf. Aufgrund der Eigenschaften von *Professional Services* (vergleiche Kapitel 2.1.3) ist es besonders schwierig, die durch den Dienstleister zu erbringenden Leistungen (vorab) exakt festzulegen. Zum einen werden daher Unsicherheiten auf Seiten des Auftraggebers durch nicht eindeutig formulierte *Service-Level-Agreements* hervorgerufen.²⁷³ Zum anderen ist durch die unabdingbare Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Dienstleister und durch den Informationsvorsprung des Dienstleisters die Abhängigkeit und somit auch die mögliche Unsicherheit des Auftraggebers hoch.

Hinzu kommt laut BLOOM, dass der Auftraggeber häufig nicht über die fachspezifischen Kenntnisse verfüge, die er zur Beurteilung der Leistungen und Referenzen und Ausbildung sowie Ausstattung eines Professionals brauche. Darüber hinaus ist, wie FROST und KOHLEICK in ihrem Beitrag zum Outsourcing wissensintensiver Dienstleistungen ausführen, meistens die Schnittstelle zwischen auftraggebendem und auftragnehmendem Unternehmen nicht eindeutig geregelt.²⁷⁴ An der Schnittstelle kommen auch und gerade Wissensdefizite auf Seiten des Auftraggebers aber möglicherweise auch auf Seiten des Dienstleisters, etwa wenn eine nicht passende Dienstleistung für den Auftraggeber ausgeführt wird, zum Tragen.

Aufgrund der beim Outsourcing von *Professional Services* stark asymmetrischen Informationen kann der Dienstleister sowohl vor Vertragsabschluss als auch während der Laufzeit des Vertrages opportunistisches Verhalten an den Tag legen. Er kann in der Auswahlphase seine Fähigkeiten und seinen Erfahrungsschatz übertrieben darstellen, um ein Mandat zu erhalten. In der Vertragsphase kann er seinen Aufwand zum Beispiel durch den Einsatz von nicht am höchsten qualifizierten Mitarbeitern dezimieren. Darüber hinaus kann der Dienstleister nach Vertragsbeendigung zusätzliche Dienstleistungsbestandteile in Rechnung stellen, von deren Notwendigkeit der Auftraggeber eventuell gar nicht wusste.²⁷⁵

272 Zu den grundsätzlichen Problemen der Koordination und Motivation bei Verträgen siehe beispielsweise WOLFF (1994), S. 23f. und PICOT (2005), S. 48ff. Zu den verschiedenen Agenturproblemen im Zeitablauf einer Prinzipal-Agent-Beziehung statt vieler DIETL (1993), S. 137ff. und SAAM (2002), S. 28ff.

273 Siehe SONMEZ/MOORHOUSE (2010), S. 191.

274 Siehe FROST/KOHLEICK (2007), S. 133.

275 Vergleiche HOMBURG/STEBEL (2009), S. 130.

Ein Friseurbesuch ist beispielsweise einfacher zu bewerten als das Mandat einer Unternehmensberatung. In der Vertragsphase fällt es leichter, den Friseur zu steuern als den Unternehmensberater. Und schließlich kann die Qualität des Ergebnisses bei einem Haarschnitt einfacher beurteilt werden als beispielsweise bei einem Umstrukturierungsprojekt, das frühestens nach einem Jahr Früchte für das beauftragende Unternehmen tragen wird.

BLOOM bezeichnet *Professional Services* als „*credence goods* [Hervorhebung im Original]“²⁷⁶, was soviel wie Vertrauensgüter bedeutet. Ein Teil der Beziehung zwischen Auftraggeber und Dienstleister beim Outsourcing eines *Professional Service* machen demnach Faktoren wie Glaubwürdigkeit oder Vertrauen aus.

Zusammenfassend lassen sich die Unsicherheiten beim Outsourcing von *Professional Services* aus den in Kapitel 2.1.3 in Tabelle 2.2 auf Seite 27 aufgelisteten Merkmalen eines *Professional Service* wie in Tabelle 3.1 dargestellt ableiten.

Merkmale eines <i>Professional Service</i>	Unsicherheiten beim Outsourcing
Wissensintensive Dienstleistung, die von Personen mit höherer Bildung/ Expertise durchgeführt werden	Große Informationsasymmetrie zwischen Auftraggeber und Dienstleister
Expertengestützte Problemanalyse als Basis der Dienstleistung	Unsicherheit, da schlechte Kontrollmöglichkeiten der Problemanalyse (Wissensvorsprung Dienstleister)
Hoher Grad an persönlicher Einschätzung durch den Dienstleister	Unsicherheit, da viel Erfahrung und Wissen zur Einschätzung des Dienstleisters von Nöten
Kundenindividueller Zuschnitt der Dienstleistung	Unsicherheiten bzgl. benötigter Dienstleistungsdetails
Hoher Grad an Interaktion mit dem Kunden bei der Leistungserstellung	Unsicherheit in Bezug auf Involvierung von und Zusammenarbeit mit dem Dienstleister
Die Mitarbeiter des Dienstleisters haben meist einen branchenspezifischen, zertifizierten Ausbildungsgang absolviert	Große Wissens- und Informationsasymmetrie zwischen Auftraggeber und Dienstleister (s.o.)
Die Mitarbeiter des Dienstleisters handeln unter Berücksichtigung professioneller Normen und priorisieren insbesondere die Kundenwünsche über den eigenen Profit	Unsicherheit bei nicht vorhandener Leistungserfüllung

Tabelle 3.1: Darstellung der Unsicherheiten beim Outsourcing von *Professional Services*.¹

¹ Eigene Darstellung auf Basis der *Professional-Service-Firms*-Kriterien von LÖWENDAHL (1997), S. 20.

276 BLOOM (1984), S. 104.

3.7.4 Subsumption der Besonderheiten und Probleme beim Outsourcing des Propertymanagements

Die Eigenschaften des Propertymanagements, die im Outsourcingprozess zu Besonderheiten und Schwierigkeiten führen, werden hier noch einmal zusammenfassend dargestellt:

1. Hybrider Charakter des Propertymanagements:
Das Propertymanagement ist ein *Professional Service* und besteht sowohl aus *generic* als auch aus *management services*.
2. Markt für Immobilienmanagement-Dienstleistungen – *Service-to-Business*-Markt:
Im Rahmen vorliegender Arbeit ist das Propertymanagement eine Dienstleistung, die nicht von einem privaten Auftraggeber in Anspruch genommen wird. Der Propertymanager wird vom Eigentümer beziehungsweise vom Assetmanager (beispielsweise einer Immobilien-KAG) der Immobilie beauftragt und gesteuert.
3. Leistungserbringung vor Ort (an der Immobilie):
Das Propertymanagement unterscheidet sich durch die Leistungserbringung vor Ort an einem immobilen Wirtschaftsobjekt grundlegend von anderen *Professional Services*.

Bereits bei der Festlegung der Outsourcing-Ziele bringt der Fremdbezug des Propertymanagements aufgrund des hybriden Charakters der Dienstleistung Besonderheiten mit sich. Bei der Auslagerung der *generic services* des Propertymanagements, etwa der Objektbuchhaltung, stehen Kosteneinsparziele im Vordergrund (siehe Kapitel 3.3.1.1). Beim Fremdbezug der Managementleistung dagegen sollte es primär nicht um niedrigere Kosten, sondern vielmehr darum gehen, vom Wissen des Dienstleisters zu profitieren und eine höhere Qualität zu erreichen (siehe Kapitel 3.3.1.5) oder auch leichter Innovation realisieren zu können (siehe Kapitel 3.3.1.4). Für sogenannte *Non-Property-Companies*, also Firmen, deren Geschäftswert nicht die Immobilie ist, hat das Outsourcing von Immobilienmanagement-Dienstleistungen den Vorteil, dass beispielsweise durch ein *Sale-and-lease-back*-Verfahren von Unternehmensimmobilien hohe Summen an Liquidität im Unternehmen freigesetzt werden (Vergleiche Kapitel 3.3.1.1). Außerdem kann ein meist professionelleres Immobilienmanagement für die nunmehr gemietete Unternehmensimmobilie, nämlich das Corporate Real Estate Management in Anspruch genommen werden, da der Dienstleister vermutlich eine qualitativ höherwertigere Leistung gewährleisten kann (siehe Kapitel 3.3.1.5).

Nach der Festlegung der Outsourcing-Ziele geht es für den Auftraggeber darum, einen geeigneten Dienstleister auszuwählen. Der Auftraggeber sieht sich in der Anbahnungsphase der Geschäftsbeziehung mit einer Reihe verschiedener Anbieter auf dem Markt für Propertymanagement konfrontiert. Die Tatsache, dass ein *Service-to-Business*-Outsourcing stattfindet, führt zu Unsicherheiten sowohl in Bezug auf die Leistung als auch auf den Transaktionspartner. Vor Vertragsabschluss kann der Assetmanager nur schwerlich die Qualität sowohl der Leistungen als auch der Mitarbeiter des Propertymanagers beobachten beziehungsweise einschätzen. Gerade die Einschätzung der Management-Leistung gestaltet sich sehr schwierig, da keine standardisierten Prozesse ausgelagert werden, sondern ein Dienstleister gesucht wird, der auch komplexe Managementaufgaben erledigt.

Der Propertymanager hat den Erfolg der erbrachten Leistung für den Assetmanager zu verantworten. Jedoch möchte der Propertymanager seinen eigenen Nutzen (Vergütung, Prestige) maximieren, so dass es zu Konflikten kommen kann. Der Propertymanager mag etwa eine Budgetplanung machen, die ihn selbst zwar in einem guten Licht erscheinen lässt, aber nicht dem Zustand des Gebäudes angemessen ist. Ein weiteres Beispiel für eine Disparität der Ziele ist das Berichtswesen. Für den Propertymanager ist dies vermutlich eher von nachrangiger Bedeutung, da er vor allem die Funktionsfähigkeit des Gebäudes und die Mieterzufriedenheit sicherstellen beziehungsweise erhöhen möchte. Für den Assetmanager ist dagegen ein funktionierendes, fristgerechtes Berichtswesen essentiell. Die Leistungsqualität des Gebäudes und die Mieterzufriedenheit sind für den Assetmanager nur von Bedeutung, wenn sie die Renditeerwartungen und Wertentwicklung des Gebäudes beeinflussen.²⁷⁷

Bei einem voll vermieteten Gebäude kann die Fähigkeit des Propertymanagers zur Mietergewinnung nicht beurteilt werden. Ist das Gebäude nicht voll vermietet und ein Propertymanager wird mit der Erhöhung der Vermietungsquote beauftragt und hat er zum Ende des Vertragsverhältnisses keine Steigerung erlangt, so muss dies allerdings nicht zwangsläufig (allein) dem Propertymanager anzulasten sein. Das Ergebnis kann auch einer schlechten Marktlage und nicht unzureichenden Anstrengungen des Propertymanagers geschuldet sein. Die Fähigkeit des Dienstleisters, Mieter zu gewinnen, kann demnach nicht ohne weiteres prima facie vom Auftraggeber beurteilt werden.

Der Propertymanager mag etwa die Mieterdatenbank von sich aus nur sporadisch pflegen. Vom Assetmanager damit konfrontiert, kann der Propertymanager äußere Umstände wie eine fehlende oder minderwertige Datenbasis anführen. Hier wird der Leistungswille der Mitarbeiter des Propertymanagement-Unternehmens erst zu einem späteren Zeitpunkt für den Assetmanager erkennbar.

Die wahren Intentionen des Propertymanagers können sich dem Auftraggeber erst in der Vertragsphase erschließen. Beispielsweise kann ein Dienstleister im Vorfeld ein preislich sehr günstiges Angebot abgeben. Es stellt sich in der Vertragsphase indes heraus, dass das Propertymanagement-Unternehmen das günstige Angebot nur unterbreitet hat, um das Mandat zu bekommen und in Wirklichkeit auf Folgeaufträge spekuliert oder vom Eigentümer auch mit dem – im Gegensatz zum Propertymanagement wesentlich marginstärkeren – Assetmanagement beauftragt werden möchte.

277 Siehe SCHMITZ/TEICHMANN (2010).

3.8 Lösungsansätze beim Outsourcing des Propertymanagements

3.8.1 Allgemeine Lösungsansätze vor Vertragsabschluss

Mit Blick auf den Dienstleistungskauf lassen sich vor Vertragsabschluss zum einen sogenannte *First-best*-Lösungen²⁷⁸ ausmachen, die sich auf den Markt beziehen.²⁷⁹ Ein vollkommener Markt mit vollständigen Informationen aller Marktakteure oder – anders gewendet – unter Ausnahme einer spezifischen, begrenzten Ex-post- oder Ex-ante-Informationsasymmetrie wären Agenturprobleme eliminiert.²⁸⁰ Somit würden auf Seiten des Kunden keinerlei Unsicherheiten (mehr) bestehen. Folglich sind Lösungen auf Marktebene solche, die für mehr Transparenz auf dem Dienstleistungsmarkt sorgen, also der Informationsineffizienz entgegenwirken.²⁸¹ Das können Dienstleistungsverbände, Rankings, Normen für Dienstleistungen, Qualitätssiegel et cetera sein.²⁸²

Vielmehr werden nachfolgend sogenannte *Second-best*-Lösungen²⁸³, die sich auf die Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer richten, betrachtet. In der Agenturtheorie kommen in der Auswahlphase die drei Lösungsmöglichkeiten *Screening*, *Self-Selection*, und *Anreizsysteme* zum Tragen.²⁸⁴ Diese werden nachfolgend kurz erläutert.

3.8.1.1 Screening

Wie in Kapitel 3.5.1.2 angesprochen, ist der *Screening*prozess, also eine systematische Informationssuche, ein wesentlicher Mechanismus zur Überwindung der geschilderten Prinzipal-Agent-Probleme aus Sicht des Prinzipals, des Auftraggebers. Mit *Screening* wird die Informationssuche durch den Auftraggeber bezeichnet, mithilfe derer sich der Auftraggeber vor Vertragsabschluss ein Bild vom Auftragnehmer machen kann und dadurch in Konsequenz auch das *Hidden-action*-Problem in der Vertragsphase dezimiert.²⁸⁵

Aus informationsökonomischer Sicht kommen Informationssubstitute oder Signale zur Unsicherheitsreduktion von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften zum Einsatz. Bei

278 Siehe PICOT/DIETL/FRANCK (2008), S. 72f.

279 Vergleiche TEICHMANN (2011), S. 34f.

280 Vergleiche FICHTNER (2006), S. 33.

281 Vergleiche TEICHMANN (2011), S. 34.

282 Vergleiche TEICHMANN (2011), S. 34.

283 Siehe PICOT/DIETL/FRANCK (2008), S. 73.

284 Statt vieler, siehe SAAM (2002), S. 31ff. und WOLFF (1994), S. 52ff. Auf das *Signaling*, also die Informationsaussendung durch den Agenten, wird hier nicht näher eingegangen. Zum einen ist es im Grunde eine Umkehrung des *Screening*, also eine Weitergabe an Informationen vom Agenten zu (potenziellen) Prinzipalen. Zum anderen wird in vorliegender Arbeit die Perspektive des Prinzipals, des Auftraggebers eingenommen und im Rahmen der empirischen Untersuchung erforscht, welche Mechanismen der Prinzipal zur Unsicherheitsreduktion ergreifen kann.

285 Vergleiche beispielsweise SAAM (2002), S. 35.

der Informationsaussendung durch den Anbieter spricht man von *Signaling*, bei der Informationssuche durch den Nachfrager hingegen von *Screening*.²⁸⁶ Der Nachfrager kann im Rahmen des *Screening*-Prozesses verschiedene Strategien zur Überwindung von Unsicherheit anwenden:²⁸⁷

1. Strategie der direkten Informationssuche
2. Strategie der leistungsbezogenen Informationssuche
3. Strategie der übergreifenden Informationssuche

Die erste Strategie ist bei Suchgütern, die zweite Strategie bei Erfahrungsgütern besonders stark ausgeprägt (vergleiche Kapitel 2.1), bei denen der Nachfrager durch direkte Beobachtung eine Beurteilung vor dem Kauf durchführt. Als Beispiel mögen die technischen Daten eines Autos dienen. Der Auftraggeber holt bei seiner Informationssuche zum einen Informationen durch direkte Beobachtung oder auch direkte Informationssuche und zum anderen Informationssubstitute, die sich auf den Auftragnehmer beziehen, ein. Da Dienstleistungen im Wesentlichen über Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften und weniger über Sucheigenschaften verfügen (vergleiche Kapitel 2.1), gestaltet sich die direkte Informationssuche meist als nicht so einfach, sodass Informationssubstitute hinzugezogen werden müssen. Gerade bei *Professional Services*, die sehr stark durch die mitwirkenden Menschen bestimmt werden – UELTSCHY et al. sprechen von „*people-based*“ services – ist die Qualität der Dienstleistung enorm heterogen.²⁸⁸

Die zweite Strategie ist bei Erfahrungsgütern besonders stark ausgeprägt. Der Nachfrager kann hier nicht durch direkte Beobachtung eine Beurteilung vor dem eigentlichen Kauf durchführen. Vielmehr bewertet er Informationssubstitute – auch alternative Informationen genannt –, wie etwa die Garantien, den Markennamen oder den Preis eines Anbieters. Bei Vertrauensgütern ist die dritte Strategie besonders stark ausgeprägt. Hierbei greift der Nachfrager auf leistungsübergreifende Informationssubstitute zurück, die sich auf den Anbieter im Allgemeinen beziehen, beispielsweise Reputation, Bekanntheitsgrad, Empfehlungen Dritter. Bei Erfahrungseigenschaften spricht man von leistungsbezogenen, bei Vertrauenseigenschaften von leistungsübergreifenden Informationssubstituten.²⁸⁹ Grundsätzlich kann sich die Informationssuche je nach Komplexität der Dienstleistung als nicht immer einfach herausstellen.²⁹⁰

3.8.1.2 Self-Selection

Bei der *Self-Selection* legt der Auftraggeber dem Auftragnehmer verschiedene Verträge vor und lässt den Auftragnehmer entscheiden, für welchen Vertrag er sich entscheidet. Dieses Vorgehen lässt Schlüsse über die Intentionen des Agenten zu.²⁹¹ Ein differenzier-

286 Siehe MEFFERT/BRUHN (2006), S. 88.

287 Vergleiche HOMBURG/KROHMER (2006), S. 60.

288 UELTSCHY et al. (2007), S. 411.

289 Vergleiche WEIBER/ADLER (1995), S. 67.

290 Siehe KRÄKEL/SCHAUENBERG (1998), S. 101.

291 Siehe ARROW (1986), S. 1187. und, statt vieler, PICOT/DIETL/FRANCK (2008), S. 78ff.

tes Vertragsangebot erhöht demnach das Wissen des Prinzipals über den Agenten.²⁹² Dieser Lösungsmechanismus wird in der Literatur auch unter dem Begriff „Offenbarung“ angeführt, da der Agent (und auch der Prinzipal) dazu bewegt werden, ihre Intentionen offenzulegen.²⁹³

3.8.1.3 Anreizsysteme

Der Auftraggeber kann mit dem Dienstleister vor Vertragsabschluss vertragliche Einzelheiten verhandeln, mithilfe derer der Dienstleister einen Anreiz hat, im Sinne des Auftraggebers zu handeln. PICOT spricht von „*Angleichung der Interessen* des Agenten an die des Prinzipals *mittels geeigneter Institutionen* (Hervorhebungen im Original)“²⁹⁴. Beispielsweise kann der Agent ein Garantieverprechen oder dem Prinzipal ein Rückgaberecht einräumen.²⁹⁵ Ein solches Angebot kommt allerdings erst in der Vertragsphase zum Tragen.

Gerade bei *Professional Services* kommt der anreizgesteuerten Vertragsgestaltung eine große Bedeutung zu: „*Because professional services are typically characterized by a high degree of transactional uncertainty and a double moral hazard risk, contracts can be essential for the creation of incentives to control the behavior of those involved in the service encounter.*“²⁹⁶ Eine Lösungsmöglichkeit in der Vertragsphase sind Anreizsysteme, die sich auf das Agenturproblem *hidden information* beziehen. Anders gewendet, dient das Setzen von Anreizen einer Interessenangleichung beziehungsweise gar einem Interessengleichlauf von Agent und Prinzipal.²⁹⁷

Ein möglicher Anreiz für den Agenten, im Interesse des Prinzipals zu handeln, ist ein variables Vergütungssystem. Der Agent bekommt ein Fixum und darüber hinaus einen variablen Gehaltsbestandteil, wenn er entsprechende Ziele, die der Prinzipal vorgibt, erreicht.²⁹⁸ Solch ein variables Vergütungssystem kann in der Phase vor Vertragsabschluss verhandelt werden, wird aber erst in der Vertragsphase wirksam.

3.8.2 Allgemeine Lösungsansätze nach Vertragsabschluss

Auf einem vollkommenen Markt (siehe Kapitel 3.8.1) wären vollständige Verträge eine *First-best*-Lösung für die angesprochenen Agenturprobleme. In der Realität ist es so gut wie nicht möglich, vollständige Verträge zu schließen. Gründe hierfür sind zum Beispiel

292 Siehe PICOT/DIETL/Franck (2008), S. 78.

293 Siehe Spremann (1990), S. 578ff.

294 PICOT/DIETL/Franck (2008), S. 78.

295 Siehe PICOT/DIETL/Franck (2008), S. 78.

296 Homburg/Stebel (2009), S. 129. Mit „*double moral hazard risk*“ ist hier gemeint, dass auch für den Dienstleister ein moralisches Risiko, das vom Auftraggeber ausgeht, besteht. Dies wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit, die die Perspektive des Auftraggebers einnimmt, nicht weiter betrachtet.

297 Siehe beispielsweise SAAM (2002), S. 31.

298 Siehe hierzu Homburg/Stebel (2009), S. 131.

die Begrenzung kognitiver Kapazitäten, das Fälln von Entscheidungen unter Zeitdruck oder der Abschluss langfristiger und damit zukunftsorientierter Rahmenverträge, für welche die notwendigen Informationen noch nicht bekannt sind.²⁹⁹ Vollständige Verträge werden aufgrund der angesprochenen Informationsasymmetrien und der daraus entstehenden Unmöglichkeit, derartige Verträge zu schließen, ausgeschlossen.

Analog zu den Lösungsmöglichkeiten vor Vertragsabschluss, werden für die Phase nach Vertragsabschluss daher *Second-best*-Lösungen betrachtet. Es lassen sich formale und informale Mechanismen unterscheiden.³⁰⁰ Zu den formalen Mechanismen zählen Kontroll- und Informationssysteme.³⁰¹ ZENTES, SWOBODA und MORSCHETT nennen Vertrauen und Reputation als informale Steuerungsmechanismen.³⁰²

3.8.2.1 Kontroll- und Informationssysteme

Der Auftraggeber kann in dem Zeitraum, in dem der Vertrag mit dem Dienstleister läuft, seine Informationsdefizite durch Informationssysteme verringern. Informationssysteme können beispielsweise Budgetierungs- und Berichtssysteme sowie zusätzliche Managementebenen (an die berichtet werden muss) darstellen.³⁰³ Mithilfe von Kontrollsystemen, auch *Monitoring*-Aktivitäten genannt, kann der Auftraggeber in der Vertragsphase bestimmte Ergebnisse des Dienstleisters messen und kontrollieren. Kontrollsysteme stellen in gewisser Weise eine Erweiterung der Informationssysteme dar. Der Auftraggeber muss nämlich im Regelfall Anreize schaffen beziehungsweise Kontrollen durchführen, damit der Dienstleister Informationen offenbart.³⁰⁴

3.8.2.2 Vertrauen und Reputation

Ebenso wie ein Vertrauensvorschuss vor Vertragsabschluss kann Vertrauen in der Vertragsphase zur Reduktion von Agenturproblemen beitragen, etwa wenn der Agent das Vertrauen des Prinzipals nicht enttäuschen möchte, um beispielsweise einen Folgeauftrag zu bekommen. Grundsätzlich erfordern die nur unvollständig vorhandenen Informationen über den Transaktionspartner im Dienstleistungsgeschäft einen Vertrauensvorschuss von Seiten des Kunden:³⁰⁵ „Der Schmierstoff [für erfolgreiche Dienstleistungen heißt] Vertrauen.“³⁰⁶ Dies ist insbesondere bei *Professional Services* der Fall.³⁰⁷ LUHMANN bezeichnet Vertrauen als „Problem der *riskanten Vorleistung* [Hervorhebung im Original]“. ³⁰⁸ Die Vertrauenserwartung basiert auf der „Bewertung, Gewichtung sowie der

299 Vergleiche FICHTNER (2006), S. 36.

300 Siehe beispielsweise HOLLEKAMP (2005), S. 70f.

301 Vergleiche EISENHARDT (1969), S. 60 und SAAM (2002), S. 32.

302 Siehe ZENTES/SWOBODA/MORSCHETT (2005), S. 951ff.

303 Siehe EISENHARDT (1969), S. 61.

304 Siehe SAAM (2002), S. 32. und PICOT/DIETL/FRANCK (2008), S. 79.

305 Siehe hierzu MEFFERT/BRUHN (2006), S. 82 f.

306 LOTTER (2003), S. 75.

307 Siehe BLOOM (1984), S. 104.

308 LUHMANN (2000), S. 27.

Aggregation der Determinanten der Vertrauenswürdigkeit“, ³⁰⁹ wie etwa Kompetenz, Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit. ³¹⁰ FICHTNER nennt zwei Determinanten für Vertrauenswürdigkeit, nämlich Leistungsfähigkeit (Kompetenzen) und Leistungswille (Absichten, Motivation). ³¹¹ Während Leistungsfähigkeit zum Beispiel durch technische oder organisatorische Fähigkeiten bestimmt wird, wirken Zuverlässigkeit und Wohlwollen auf die Leistungsbereitschaft ein. ³¹² Aus rein ökonomischer Sicht lässt sich argumentieren, dass Vertrauen im engeren Sinne erst ex post möglich ist: Vertrauen basiert nämlich auf den Erfahrungen eines Nachfragers, dass der Anbieter die Erwartungen erfüllt hat. ³¹³ Gleichzeitig erwächst aus Vertrauen die Zuversicht, dass die Erwartungen auch in Zukunft erfüllt werden. ³¹⁴

Falls der Nachfrager nicht in der Lage ist, sich selbst ein Bild vom Anbieter zu machen, kann er sich auf die Empfehlungen und Urteile Dritter stützen, womit Reputation ins Spiel kommt. ³¹⁵ Über die Reputation des Dienstleisters kann sich der Auftraggeber im Rahmen seiner Informationssuche vor Vertragsabschluss informieren. Anders gewendet, stellt die Reputation des Dienstleisters einen Faktor für die Informationssuche, das *Screening*, dar. Hierauf wird in Kapitel 5 näher eingegangen.

3.8.3 Anwendung der Lösungsansätze auf das Outsourcing des Propertymanagements

Wie lassen sich nun die erläuterten Lösungsansätze auf das Outsourcing von Propertymanagement übertragen? Nimmt man zunächst die *First-best*-Lösungen auf der Ebene des Marktes in den Blick, so kann zur Verbesserung der Informationsasymmetrien mehr Transparenz auf dem Markt für Immobilienmanagement- und speziell Propertymanagement-Dienstleistungen geschaffen werden, angefangen bei einer einheitlichen Definition und Verwendung des Begriffs Propertymanagement über einen Branchenverband bis hin zu (standardisierten) Ausbildungsgängen für das Berufsfeld. ³¹⁶

Die genannten *Second-best*-Lösungen lassen sich alle auf das Outsourcing von Propertymanagement anwenden. Allerdings ist – wie bereits konstatiert – stets zu beachten, dass das Propertymanagement als *Professional Service* aus sowohl *generic services* als auch *management services* besteht. Diese sind sowohl in der Phase vor als auch nach Vertragsabschluss unterschiedlich zu behandeln. So ist es mit wesentlich mehr Aufwand verbunden, Informationen im Rahmen eines Anbieter-*Screenings* bezüglich der Managementfähigkeiten der einzelnen Anbieter zu erheben als bei den *generic services*. Auch ist ein

309 FICHTNER (2006), S. 41.

310 Vergleiche FICHTNER (2006), S. 41.

311 Vergleiche FICHTNER (2006), S. 41.

312 Vergleiche FICHTNER (2006), S. 41.

313 Siehe EISENEGGER (2009), S. 14.

314 Vergleiche EISENEGGER (2009), S. 14.

315 Vergleiche EISENEGGER (2009), S. 15.

316 Vergleiche TEICHMANN (2011), S. 34f.

Kontrollsystem hinsichtlich der Management-Leistungen in der Vertragsphase schwerer zu etablieren als ein Monitoring der *generic services*.

Wie in Abschnitt 3.6.1.2.2 angesprochen, führen MEFFERT und BRUHN an, dass „bei längerer Dauer der Kundenbeziehung für einige Dienstleistungen eine Reihe der leistungsbezogenen Informationsprobleme“³¹⁷ entfallen. Dies klingt plausibel, muss allerdings für jede Art der Dienstleistung und für jede individuelle Kundenbeziehung einzeln festgelegt werden. Da der Markt für Propertymanagement-Dienstleistungen in Deutschland noch sehr jung ist, wird hier davon ausgegangen, dass nur in wenigen Fällen bereits eine langjährige Geschäftsbeziehung etabliert ist, sodass leistungsbezogene Informationsprobleme eliminiert werden können. Darüber hinaus muss beachtet werden, dass sich eine langjährige Geschäftsbeziehung zwar positiv im Sinne der Agenturtheorie zur Reduktion von *Hidden Intentions* auswirken kann, aber keineswegs muss: Im Gegenteil kann hier nämlich auch „Betriebsblindheit“ entstehen.

3.9 Zwischenfazit zum Outsourcing des Propertymanagements (als Professional Service)

Das Outsourcing von Propertymanagement wird als „*the practice of handing over the planning, management and operation of certain functions (...), under the terms of a formalized service-level-agreement*“ definiert,³¹⁸ wobei unter „*certain functions*“ das gesamte Propertymanagement zu verstehen ist. Im Kontinuum zwischen den beiden Polen *make* und *buy* wird hier die Form der vollständigen Auslagerung des Propertymanagements an einen externen Dienstleister betrachtet (vergleiche Abbildung 3.2 auf Seite 40).

Mit dem Outsourcing von Propertymanagement können unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Wie in Kapitel 1 erläutert, steht meist die Konzentration auf das Kerngeschäft im Fokus, die mit der – teilweisen – Übertragung von operativen Risiken auf den Dienstleister einhergeht. Damit eng verbunden sind die Ziele, eine höherer Flexibilität zu erreichen und Innovationen zu vereinfachen. Die bereits als Beispiel angeführte Immobilien-KAG hat durch den Fremdbezug des Propertymanagers die Möglichkeit, flexibel an verschiedenen Standorten weltweit Objekte von lokalen Partnern betreuen zu lassen. Auch ein Zu-oder Verkauf von Immobilien kann relativ einfach realisiert werden: Zieht die Immobilien-KAG sich beispielsweise aus einer Region zurück, können die maßgeblichen Verträge oder Partnerschaften gekündigt oder aufgelöst werden können. Die Mitarbeiterzahl der Immobilien-KAG als solche bleibt dabei zunächst unverändert. Diese Flexibilität hinsichtlich des Personals korrespondiert mit Ziel des Outsourcings von Propertymanagement, Kosten einzusparen. Dies geschieht auf der einen Seite durch die

317 Vergleiche MEFFERT/BRUHN (2006), S.87.

318 SPARROW (2003), S. 1f.

Nutzung von Skaleneffekten (*Economies of Scale*). Auf der anderen Seite können Personalkosten eingespart werden, da weder unternehmenseigenen Mitarbeiter für das Propertymanagement ausgebildet werden noch neue Mitarbeiter für dieses Aufgabenfeld fest angestellt werden müssen. Schließlich hat das Outsourcing von Propertymanagement häufig auch zum Ziel, eine höhere Leistungsqualität zu erlangen und das Know-how des Dienstleisters gezielt für das eigenen Unternehmen zu nutzen. Dies ist gerade bei den Management-Leistungen des Propertymanagements gewinnbringend.

Das Outsourcing von Propertymanagement wird in zwei Hauptphasen, nämlich in die Phase vor und in die Phase nach Vertragsabschluss untergliedert (vergleiche Abbildung 3.3 auf Seite 43).

Als Besonderheit beim Propertymanagement-Outsourcing muss der Auftraggeber sich zuvorderst und somit bereits in der Strategiewphase darüber klar werden, ob er (ausschließlich) *generic services* und beziehungsweise oder (ausschließlich) *Professional Services* fremd beziehen möchte. Je nachdem, welche konkreten Leistungsbestandteile er von einem Dienstleister einkaufen möchte, ändert sich die Zielsetzung des Outsourcings und – damit verbunden – das Anforderungsprofil für den Dienstleister.

Abbildung 3.7 auf der nächsten Seite gibt einen Überblick über den Soll-Prozess. Zunächst wird der Outsourcing-Gegenstand aus den Zielen des Outsourcings abgeleitet: Entweder werden die *generic services* und die *Professional Services* jeweils isoliert oder aber beide Dienstleistungsarten zusammen outgesourct (siehe „Schritt 1“ der Abbildung). Auf Basis des Outsourcing-Gegenstandes können in einem nächsten Schritt die benötigten Teilleistungen festgelegt werden (siehe „Schritt 2“ der Abbildung). Und schließlich kann nach Bedeutung der einzelnen Outsourcing-Leistungen ein Anforderungsprofil für die Auswahl des Dienstleisters erstellt werden, auf Basis dessen ein (oder mehrere) Dienstleister ausgewählt werden können (siehe „Schritt 3“ der Abbildung). Mithilfe einer solchen Aufteilung und dementsprechend unterschiedlichen Behandlung der beiden Dienstleistungsarten *generic* sowie *Professional Services* kann das sogenannte Outsourcing-Paradoxon, das beim *Business-Process-Outsourcing* vorhanden ist, tendenziell überwunden werden.³¹⁹

Die Betrachtung der zentralen, grundlegenden ökonomischen Theorien zum Outsourcing zeigt, dass die Agenturtheorie vortrefflich auf die vorliegende Thematik des Outsourcings von Propertymanagement passt.³²⁰ Die Beziehung zwischen Auftraggeber und Propertymanagement-Dienstleister verkörpert die beschriebene Beziehung zwischen Prinzipal und Agent, in der der Agent durch einen Wissens- und Informationsvorsprung einen diskretionären Handlungsspielraum hat.³²¹ Grundsätzlich ist der Markt für Immobilienmanagement-Dienstleistungen anfällig für Informationsasymmetrien und unvollständige Verträge, da der Markt stark von Unsicherheiten und sehr stark entfernt

319 Siehe STAUSS/JEDRASSCYK (2007), S. 370ff. Die Autoren nehmen eine Unterscheidung zwischen *Service Factory* und *Professional Service Unit* vor.

320 Vergleiche TEICHMANN (2011), S. 30. und – für das Corporate Real Estate Management – FREYBOTE/GIBLER (2011), S. 341.

321 Die Agenturtheorie passt auch auf andere Managementfelder der Immobilienwirtschaft, wie etwa das Portfoliomanagement. Vergleiche hierzu etwa GONDRING (2013), S. 701.

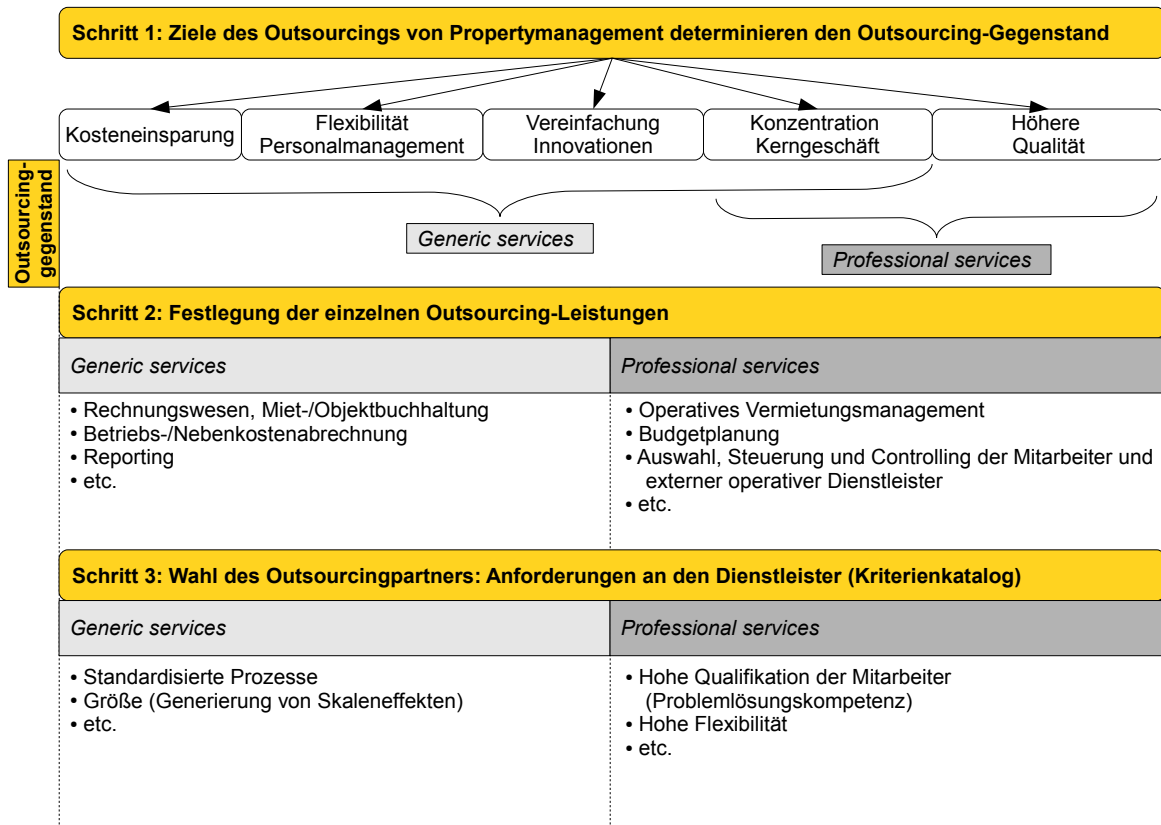


Abbildung 3.7: Von den Zielen des Outsourcings des Propertymanagements zur Wahl des geeigneten Partners. Vereinfachte Darstellung. Eigene Abbildung.

von einem vollständigen Markt ist. Hinzu kommt die hohe Spezifität des Wirtschaftsguts Immobilie.³²²

Die Tatsache, dass das Propertymanagement ein *Professional Service* darstellt, verstärkt die Informationsasymmetrie bezüglich der Dienstleistungsbestandteile, die den *Professional Services* zugerechnet werden können gar noch: „*For as long as knowledge is power, the superior power is with the agent [...]*“.³²³ Denn je komplexer und wissensintensiver und personenbezogener eine Dienstleistung, desto mehr Informationen sind für den Auftraggeber von Nöten, die Leistung des Dienstleisters einschätzen zu können. Im Ergebnis bildet die Agenturtheorie mit den erwähnten Unsicherheiten auf Seiten des Auftraggebers – visualisiert in Abbildung 3.6 auf Seite 54 – insofern die Basis der weiteren Betrachtung der Beziehung zwischen Auftraggeber und Propertymanager beim Outsourcing.

Sowohl in der Phase vor als auch in der Phase nach Vertragsabschluss existieren Unsicherheiten hinsichtlich des beauftragten Dienstleisters. Die Beziehung zwischen dem

322 Siehe VOSSELMAN/VAN DER MEER-KOOISTRA (2006), S.321 und GREENBERG/GREENBERG/LEDERER ANTONUCCI (2008) und FREYBOTE/GIBLER (2011), S. 342.

323 SCHNEIDER (1989), S. 481.

Auftraggeber und dem Propertymanagement-Dienstleister lässt sich als Prinzipal-Agent-Beziehung darstellen. Die unterschiedlichen Lösungsmöglichkeiten der Agenturtheorie zur Reduktion von Unsicherheiten vor und nach Vertragsabschluss können für das Propertymanagement fruchtbar gemacht werden. Nimmt man zunächst die *First-best*-Lösungen auf der Ebene des Marktes in den Blick, so kann zur Verbesserung der Informationsasymmetrien mehr Transparenz auf dem Markt für Immobilienmanagement- und speziell Propertymanagement-Dienstleistungen geschaffen werden, angefangen bei einer einheitlichen Definition und Verwendung des Begriffs Propertymanagement über einen Branchenverband bis hin zu (standardisierten) Ausbildungsgängen für das Berufsfeld.³²⁴

Die genannten *Second-best*-Lösungen lassen sich alle auf das Outsourcing von Propertymanagement anwenden. Allerdings ist – wie bereits konstatiert – stets zu beachten, dass das Propertymanagement als *Professional Service* aus sowohl *generic services* als auch *management services* besteht. Diese sind sowohl in der Phase vor als auch nach Vertragsabschluss unterschiedlich zu behandeln. So ist es mit wesentlich mehr Aufwand verbunden, Informationen im Rahmen eines Anbieter-*Screenings* bezüglich der Management-Fähigkeiten der einzelnen Anbieter zu erheben als bei den *generic services*. Auch ist ein Kontrollsystem hinsichtlich der Management-Leistungen in der Vertragsphase schwerer zu etablieren als ein Monitoring der *generic services*.

324 Vergleiche TEICHMANN (2011), S. 34f.

*What we observe is not nature itself,
but nature exposed to our method of questioning.*³²⁵

4 Explorative Vorstudie zum Outsourcing von Propertymanagement

4.1 Ursache und Anlass der Studie

Zu Beginn des Forschungsvorhabens war das Propertymanagement als Dienstleistung im Immobilienmanagement kaum erforscht. Die explorative Vorstudie, die im Jahr 2009 durchgeführt wurde, sollte dazu dienen, in die Materie des Outsourcings von Propertymanagement einzusteigen und erste Praxiseindrücke zu gewinnen.

Neben der Art der Kontakthanbahnung zum externen Dienstleister wurde das Vorgehen bei der Auswahl des Dienstleisters unter die Lupe genommen. Hierbei wurde vor allem gefragt, welche Informationen die Befragten vor Beauftragung des Propertymanagers eingeholt hatten und als wie wichtig sie diese erachteten. Zum Schluss wurden die Interviewten zu ihrer Zufriedenheit mit dem beschäftigten Dienstleister befragt.

Nachfolgend werden die Vorgehensweise und der Fragebogen, die Stichprobe sowie ausgewählte Ergebnisse erläutert. Hierbei werden bewusst diejenigen Erkenntnisse aus der Studie dargestellt, die für die theoretische Entwicklung und für die empirische Untersuchung des Partnerwahlmodells für das Outsourcing von Propertymanagement als *Professional Service*, die 2013 erfolgte, von Bedeutung sind.³²⁶

4.2 Vorgehensweise und Fragebogen

Als Methode wurde die Befragung gewählt. Das von einem unabhängigen, professionellen Marktforschungsinstitut durchgeführte Telefoninterview bietet folgende Vorzüge:³²⁷

1. Im Gegensatz zur Online-Befragung und zur schriftlichen Befragung muss der Interviewte spontan antworten und kann seine Antworten nicht verbessern.

325 HEISENBERG (2007), S. 32.

326 Für eine ausführliche Darstellung der explorativen Vorstudie siehe WONNEBERGER (2009a). Für einen kurzen Ausschnitt der Studie siehe WONNEBERGER (2009b), S. 50f.

327 Siehe auch Kapitel 6.2.

2. Das von einem Marktforschungsinstitut durchgeführte Telefoninterview generiert regelmäßig eine höhere Rücklaufquote als persönliche beziehungsweise schriftliche Interviews. Hierbei wirkt sich neben der aktiven Ansprache auch besonders die Möglichkeit der Terminierung von Interviews nach Wünschen des Befragten positiv aus.
3. Am Telefon existiert ein geringerer *Interviewer-Bias*³²⁸ als bei persönlich geführten Interviews.
4. Telefoninterviews erzeugen niedrigere Kosten als persönlich geführte Interviews.

Zunächst wurde ein Ankündigungsschreiben versandt (siehe Abbildung A.1 auf Seite 217 im Anhang), in dem das Dissertationsvorhaben und die Befragung vorgestellt und ein Anruf des Marktforschers angekündigt wurde. Vor Beginn der quantitativen Erhebung wurde der Fragebogen insgesamt drei ausführlichen *Pretests* unterzogen.

Es wurden hauptsächlich sogenannte geschlossene Fragen gestellt. Hierbei steht den Befragten eine begrenzte und vordefinierte Anzahl möglicher Antwortkategorien zur Auswahl. Es wurde eine Intervallskala mit Merkmalen von 1-6 beziehungsweise 7 für „keine Bewertung möglich“ benutzt. Die Bewertungsskala mit geraden Zahlen zwingt den Antwortenden sich festzulegen (*forced-choice*) und vermeidet die sogenannte Flucht in die Mitte.³²⁹ Abbildung 4.1 auf der nächsten Seite zeigt ein Beispiel für eine Zustimmungsfraße (1 = stimme voll zu, 6 = stimme gar nicht zu), daneben wurden Fragen nach der Wichtigkeit bestimmter Faktoren (1 = sehr wichtig, 6 = gar nicht wichtig) gestellt.

In Einzelfällen wurden offene Fragen gestellt, um den Befragten bewusst keine Stütze für ihre Antworten zu geben. Diese Technik fand beispielsweise bei der Frage nach den wichtigsten Faktoren für die Auswahl eines Propertymanagement-Dienstleisters Anwendung.³³⁰

Der zugrunde liegende Fragebogen (siehe Abbildungen A.3 bis A.15 auf den Seiten 219–231 im Anhang) besteht aus vier Teilen, die wie folgt aufgebaut sind:

- Teil 1: Allgemeine Informationen (Funktion des Befragten, Formen des Assetmanagements, Immobilienbestand nach Nutzungsart/Land)
- Teil 2: Dienstleistungsportfolio Propertymanagement (Gewünschte Propertymanagement-Leistungen)
- Teil 3: Beauftragung eines externen Dienstleisters – Auswahlphase:

328 Als *Interviewer-Bias* wird die (bewusste oder unbewusste) Beeinflussung des Befragten durch den Interviewer bezeichnet.

329 *Flucht in die Mitte* bezeichnet hier die Tendenz von Befragten, bei einer ungeraden Skala keine Festlegung am äußeren Rand der Skala zu wählen, sondern immer oder häufig die mittlere Kategorie zu nehmen. Bei einer geraden Skala dagegen entfällt existiert keine *eine* mittlere Kategorie. Der Befragte muss sich, zumindest tendenziell, festlegen. Siehe statt vieler RAAB-STEINER/BENESCH (2012), S. 57.

330 Vergleiche Kapitel 4.4.2 und Kapitel 5.2.

Frage: „Was waren die Gründe für die <i>eigenhändige</i> Auswahl des Propertymanagers (im Gegensatz zur Auswahl durch einen Dritten)?“ Bitte bewerten Sie die folgenden Gründe auf einer Skala von 1-6, 1=stimme voll zu und 6=stimme gar nicht zu.							
Gründe für die eigenhändige Auswahl	Stimme voll zu					Stimme gar nicht zu	keine Bewertung möglich
	1	2	3	4	5	6	
Meine Branchen-/Marktkenntnis erschien mir ausreichend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 4.1: Geschlossene Fragestellung mit Intervallskala von 1-6 (Beispiel). Eigene Darstellung.

- A: Rahmenbedingungen (zum Beispiel Anzahl und Standorte eigene Mitarbeiter im Bereich Immobilienverwaltung, externe Vergabe, persönliche Beteiligung an der Auswahl eines Propertymanagement-Dienstleisters)
 - B: Anbahnung des Kontakts (Art der Kontakthanbahnung zu Propertymanagement-Unternehmen, mit dem der Befragte am meisten zusammenarbeitet)
 - C: Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters (Vorgehen, Gewichtung einzelner Faktoren bei der Informationssuche und bei der Auswahl)
 - D: Informations-/Wissensstand bei Vertragsabschluss (zum Beispiel Bewertung des eigenen Wissensstands bei Vertragsabschluss, Nennung der entscheidenden Vergabekriterien)
- Teil 4: Beauftragung eines externen Dienstleisters – Zusammenarbeit in der Vertragsphase (zum Beispiel Bewertung der Zusammenarbeit in der Vertragsphase)

4.3 Grundgesamtheit und Stichprobe

Als Grundgesamtheit für die geplante Vollerhebung wurden Immobilieninvestoren beziehungsweise Assetmanager in Deutschland herangezogen. Nach Bereinigung der Adressliste betrug die Grundgesamtheit 216 Unternehmen, von denen fast die Hälfte, namentlich

107 Unternehmen, teilnahm. Somit lag die Teilnahmequote bei 49,5%.³³¹ Die durchschnittliche Interviewdauer betrug 17 Minuten.³³²

84 der 107 Befragten beziehungsweise 75,8 Prozent der Befragten gaben an, mit dem Propertymanagement ein externes Unternehmen beschäftigt zu haben. Daher werden im folgenden die Antworten dieser 84 Befragten betrachtet.³³³ 71 der 84 Befragten oder auch 84,5 Prozent, die bereits persönlich an der Auswahl eines Propertymanagers beteiligt waren, haben diese eigenhändig durchgeführt. Lediglich 13 Befragte gaben an, dass die Auswahl von einem Dritten, zum Beispiel einer Unternehmensberatung, getroffen wurde. Diese Anzahl ist nicht groß genug, um eine separate Analyse für die Gruppe „Auswahl von einem Dritten getroffen“ vornehmen zu können.

4.4 Ausgewählte Ergebnisse

4.4.1 Outsourcing-Partner der Befragten

Bezüglich der Zusammenarbeit mit Propertymanagement-Unternehmen wurden die Befragten gebeten, bis zu drei Propertymanagement-Gesellschaften zu nennen, mit denen sie sich eine erfolgreiche, leistungsstarke Zusammenarbeit vorstellen können beziehungsweise mit denen sie eine solche bereits unterhalten. Die Auswertung der Nennungen ergibt ein uneinheitliches Bild: Insgesamt wurden 57 Propertymanagement-Gesellschaften genannt, darunter finden sich sowohl in- als auch ausländische Gesellschaften. Fünf oder mehr Nennungen erhielten nur die in Tabelle 4.1 auf der nächsten Seite dargestellten Propertymanagement-Unternehmen. Interessanterweise wird die WISAG von sieben Befragten genannt, obwohl sie eine Facilitymanagement-Firma ist und gar kein Propertymanagement anbietet. Dies stützt die eingangs formulierte These, dass hinsichtlich der verschiedenen Disziplinen der Immobilienmanagement-Dienstleistungen keine Klarheit am Markt herrscht.

Auf die Frage nach der Anbahnung des Kontakts (N=78; k.A.=4; Mehrfachnennungen möglich) mit dem Propertymanager, mit dem der Befragte am meisten zusammenarbeitet, gaben 40 Befragte zu Protokoll, die Kontakthanbahnung fuße auf einem persönlichen, bereits bestehenden Kontakt. Dagegen gaben 39 an, eine Ausschreibung durchgeführt zu haben. Die Empfehlung durch einen anderen Marktteilnehmer, die Zusammenarbeit mit dem Makler bei Ankauf beziehungsweise dem Bauunternehmen in der Bauphase ebenso wie die Werbung des Propertymanagers wurden nur vereinzelt als Triebkraft für die Kontakthanbahnung angegeben.

331 Dies ist nicht zuletzt einer Verschiebung des Zeitplans, namentlich einer Verlängerung der Feldphase, zu verdanken. Aufgrund der Tatsache, dass das Gros der Befragten Geschäftsführer sind, wurden durch den Marktforscher Terminabsprachen mit bis zu zwei Wochen Vorlauf getroffen.

332 Der finale Feldbericht des Marktforschers in Abbildung A.2 auf Seite 218 im Anhang gibt einen Überblick.

333 Die restlichen Teilnehmer bekamen den Fragebogen in Konjunktivform gestellt, das heißt sie wurden gefragt, ob sie dies oder jenes berücksichtigen würden, wenn sie einen Propertymanager auswählten.

Name des Propertymanagement-Unternehmens	Anzahl der Nennungen (n=)
EPM Assetis (bilfinger berger)	11
HOCHTIEF	10
Jones Lang LaSalle	8
WISAG	7
STRABAG	7
GGM (Helaba Gruppe)	5
DTZ	5

Tabelle 4.1: Propertymanagement-Unternehmen, mit denen erfolgreiche Zusammenarbeit unterhalten wird /vorstellbar ist.¹

¹ ≥ 5 Nennungen; N=78; k.A.=21.

4.4.2 Die wichtigsten Faktoren bei der Auswahl eines Propertymanagers

Auf die Frage nach den drei entscheidenden Faktoren für die Auswahl desjenigen Propertymanagers, mit dem am meisten zusammengearbeitet wird, antworteten 29,5% der Interviewpartner „Flexibilität“, 25,6% „Preis-Leistung“ und 19,2% „Qualität der Mitarbeiter“ beziehungsweise „Qualität“. Über die in Tabelle 4.2 abgebildeten Faktoren hinaus wurden nicht weniger als 80 weitere Faktoren genannt. Die meisten wurden allerdings nur einmal erwähnt und sind daher statistisch nicht belastbar.

Faktor	Anzahl der Nennungen (n=)
Flexibilität	23
Preis-Leistung	20
Qualität der Mitarbeiter	15
Qualität	15
Zuverlässigkeit	13
Preis	13
Kunden-/Mieterorientierung	13
Leistung	10
Standorte/Standortpolitik	9
Erfahrung	9
Reporting	6

Tabelle 4.2: Entscheidende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagers *in der Vergangenheit*.¹

¹ ≥ 5 Nennungen, N=78; k.A.=5.

In einem weiteren Schritt wurden die Interviewpartner gefragt, ob bei heutiger Auswahl des Propertymanagers andere Faktoren ausschlaggebend wären. Die Ergebnisse sind in Tabelle 4.3 auf der nächsten Seite dargestellt. Demnach wären für die Befragten heute grundsätzlich die gleichen Faktoren maßgeblich wie in der Vergangenheit. Interessant ist, obschon nicht statistisch belastbar, dass bei der Frage nach den heute ausschlaggebenden Faktoren erstmals der Aspekt „variable Vergütung“ mit acht Nennungen auftauchte,

der in der Frage nach den in der Vergangenheit entscheidenden Faktoren nur viermal genannt wurde.

Die Beibehaltung der Faktoren aus der Vergangenheit für die zukünftige Auswahl des Propertymanagers spiegelt sich auch in folgendem Ergebnis wider: Nur vier Interviewpartner verneinten die Frage, ob sie bei der Auswahl genauso agieren würden. 73 Befragte (=93,6%) würden ihre Vorgehensweise nicht ändern, und ein Befragter enthielt sich der Stimme. Die Frage, worin Änderungen bei der Vorgehensweise bestehen würden, ist aufgrund der geringen Anzahl von n=4 Antworten statistisch nicht belastbar und wird daher nicht dargestellt.

Faktor	Anzahl der Nennungen (n=)
Flexibilität	27
Preis-Leistung	21
Qualität der Mitarbeiter	16
Qualität	14
Zuverlässigkeit	14
Preis	14
Kunden-/Mieterorientierung	14
Leistung	10
Standorte/Standortpolitik	10
Erfahrung	9
Preisgestaltung/Variable Vergütung	8
Reporting	6

Tabelle 4.3: Entscheidende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagers *heute*.¹

¹ ≥ 5 Nennungen, N=84; k.A.=8.

4.4.3 Zusammenhang zwischen Erfahrung mit der Auswahl eines Propertymanagers und Zufriedenheit mit dem Dienstleister

Tabelle 4.4 auf der nächsten Seite zeigt, dass die Befragten, die bereits einen Dienstleister ausgewählt haben – bei insgesamt sehr hohen Zufriedenheitswerten –, tendenziell noch etwas zufriedener waren als diejenigen, die erst einmal einen Propertymanager beauftragt haben.

4.4.4 Auswahl des Propertymanagers mithilfe eines Externen

Befragte, die bereits mehrmals eine Auswahl durchgeführt hatten, ließen die Auswahl teilweise durch einen Dritten, wie etwa eine Unternehmensberatung, durchführen (vergleiche Tabelle 4.5 auf der nächsten Seite). Bei Erstauswahl dagegen wurde von den Interviewten nicht auf die Hilfe eines Externen zurückgegriffen. Dies kann als Indikator für eine steigende Professionalisierung des Auswahlprozesses mit steigender Erfahrung angesehen werden.

Aussagen zur Zufriedenheit (Anzahl Befragter)	Auswahl eines Propertymanagers		Gesamt (n=78)
	zum 1. Mal (n=15)	zum wiederholten Male (n=63)	
Sehr gute Zusammenarbeit mit Propertymanager	80,0%	82,5%	82,1%
Interessenvertretung durch Propertymanager	80,0%	88,9%	87,2%
Sorgfältiger Auswahlprozess als Grundstein	80,0%	88,9%	87,2%
Gute Kontrollmöglichkeiten i.d. Vertragsphase	60,0%	79,4%	75,6%
Zusammenarbeit entspricht Erwartungen	80,0%	84,1%	83,3%

Tabelle 4.4: Zufriedenheit mit dem Dienstleister in Abhängigkeit von Ein- versus Mehrfachauswahl.¹

¹ Eigene Darstellung.

4.4.5 Unterschiede des Informationsverhaltens von in der Auswahl eines Propertymanagers erfahrenen und weniger erfahrenen Befragten

Im Folgenden werden Unterschiede des Informationsverhaltens von erfahrenen und weniger erfahrenen Befragten herausgearbeitet. In Hinblick auf die Bewertung der fünf Faktoren scheint es grundsätzlich keine große Rolle zu spielen, wie oft bereits ein Dienstleister ausgewählt wurde (vergleiche Tabelle 4.6 auf der nächsten Seite). Lediglich die Flexibilität des Dienstleisters scheint mit steigender Anzahl von Auswahlvorgängen als wichtiger bewertet zu werden. Das Preismodell wiederum wird von den Befragten, die bereits sehr häufig (mehr als 10mal) einen Dienstleister ausgewählt haben, als etwas weniger wichtig erachtet als von den Befragten mit weniger Erfahrung in Bezug auf die Auswahl.

4.4.6 Deskriptive Analyse des Outsourcing-Prozesses: Von der Kontakthanbahnung bis zum Vertragsabschluss

4.4.6.1 Anbahnung des Kontakts

Auf die Frage nach der Anbahnung des Kontakts (N=78; k.A.=4; Mehrfachnennungen möglich) mit dem Propertymanager, mit dem der Befragte am meisten zusammenarbei-

Auswahl (Anzahl Befragter)	Auswahl eines Propertymanagers		Gesamt
	zum 1. Mal	zum wiederholten Male	
Eigenhändig (n=71)	100,0%	82,5%	84,5%
Durch einen Dritten (n=13)	0,0%	17,5%	15,5%

Tabelle 4.5: Anteil Eigen- beziehungsweise Fremdauswahl in Abhängigkeit von Ein- versus Mehrfachauswahl.¹

¹ Eigene Darstellung.

Wichtigkeit des Faktors (Top-2-Box) Anzahl Antworten	2-5 mal n=28	6-10 mal n=7	mehr als 10 mal n=26
Qualität der Mitarbeiter	96,2%	83,3%	96,0%
Qualität der Leistung	100,0%	100,0%	100,0%
Flexibilität des Dienstleisters	85,7%	100,0%	100,0%
Reputation	67,9%	71,4%	69,2%
Preismodell	82,1%	100,0%	88,5%

Tabelle 4.6: Wichtigkeit der Faktoren (Top-2-Box) in Abhängigkeit der Anzahl von Auswahlvorgängen.¹

¹ Eigene Darstellung.

tet, gaben 40 Befragte zu Protokoll, die Kontakthanbahnung fuße auf einem persönlichen, bereits bestehenden Kontakt. Dagegen gaben 39 an, eine Ausschreibung durchgeführt zu haben. Die Empfehlung durch einen anderen Marktteilnehmer, die Zusammenarbeit mit dem Makler bei Ankauf beziehungsweise dem Bauunternehmen in der Bauphase ebenso wie die Werbung des Propertymanagers wurden nur vereinzelt als Triebkraft für die Kontakthanbahnung angegeben.

4.4.6.2 Information vor Vertragsabschluss

Fast 83% der Befragten gaben zu Protokoll, die Informationen eigenhändig zusammengestellt und keinen Research-Auftrag, etwa an eine Unternehmensberatung, vergeben zu haben. Die Frage nach dem Informationsverhalten vor Vertragsabschluss der Interviewpartner zielt auf fünf verschiedene Informationsfaktoren: Qualität der Mitarbeiter, Qualität der Leistung, Flexibilität des Dienstleisters, Reputation des Dienstleisters und Preismodell des Dienstleisters.

Zunächst wurden die Interviewpartner gefragt, ob sie sich über die einzelnen Faktoren informiert haben. Bejahendenfalls wurde jeder einzelne Faktor im Detail abgefragt, ansonsten wurde gefragt, warum die Information über den jeweiligen Faktor für den Befragten von geringer Bedeutung war. Tabelle 4.7 auf der nächsten Seite zeigt das Informationsverhalten im Überblick. Da die Zahl der Befragten, die sich nicht informiert haben, sehr gering ist, sind die Gründe für die Unterlassung statistisch nicht belastbar und werden hier nicht im Einzelnen dargestellt.

Für 77 Befragte, die sich vor Vertragsabschluss über die Qualität der Mitarbeiter informiert haben, spielte der Aspekt Formale Bildungsabschlüsse der Mitarbeiter (zum Beispiel CERTIFIED PROPERTYMANAGER (IREBS)) eine untergeordnete Rolle, während Erfahrung, Leistungswille und eine unternehmerische Unternehmenskultur als außerordentlich wichtig für den Auswahlprozess bewertet wurden (vergleiche Abbildung 4.2 auf der nächsten Seite). Diejenigen 65 Befragten, die die Wichtigkeit der unternehmerischen Unternehmenskultur mit den Noten 1 oder 2 bewertet hatten, wurden gefragt, ob sie die Mitarbeiter des Propertymanagement-Unternehmens kennengelernt beziehungsweise ausgewählt haben beziehungsweise kennenlernen/auswählen würden (Letzteres jeweils

N=84	Anzahl der Nennungen (n=)		
Faktor	“ja“	“nein“	“k.A.“
Qualität der Mitarbeiter	77	6	1
Qualität der Leistung	81	2	1
Flexibilität	76	6	2
Reputation	80	2	2
Preismodell	80	3	1

Tabelle 4.7: Information vor Vertragsabschluss im Überblick.¹

¹ Eigene Darstellung.

für die Befragten ohne Erfahrung mit der Auswahl) oder sich auf andere Art und Weise ein Bild der Unternehmenskultur machen konnten/würden. 52 (=80%) bejahten diese Frage, 12 (=18,5%) verneinten und ein Befragter enthielt sich. Der Aspekt *Qualität der Mitarbeiter* war für 95% der Befragten außerordentlich wichtig.

Abbildung 4.3 auf der nächsten Seite zeigt die Bewertung der Parameter für die *Qualität der Leistung*. Erreichbarkeit, Mieter- und Kundenorientierung sowie Reporting wurden von den Befragten als wichtigste Faktoren zur Bestimmung der *Qualität der Leistung* im Rahmen des Auswahlprozesses des Propertymanagers erachtet. Aspekte wie Unternehmensgröße und Erfahrung mit hohen Leerstandsquoten wurden als deutlich unwichtiger

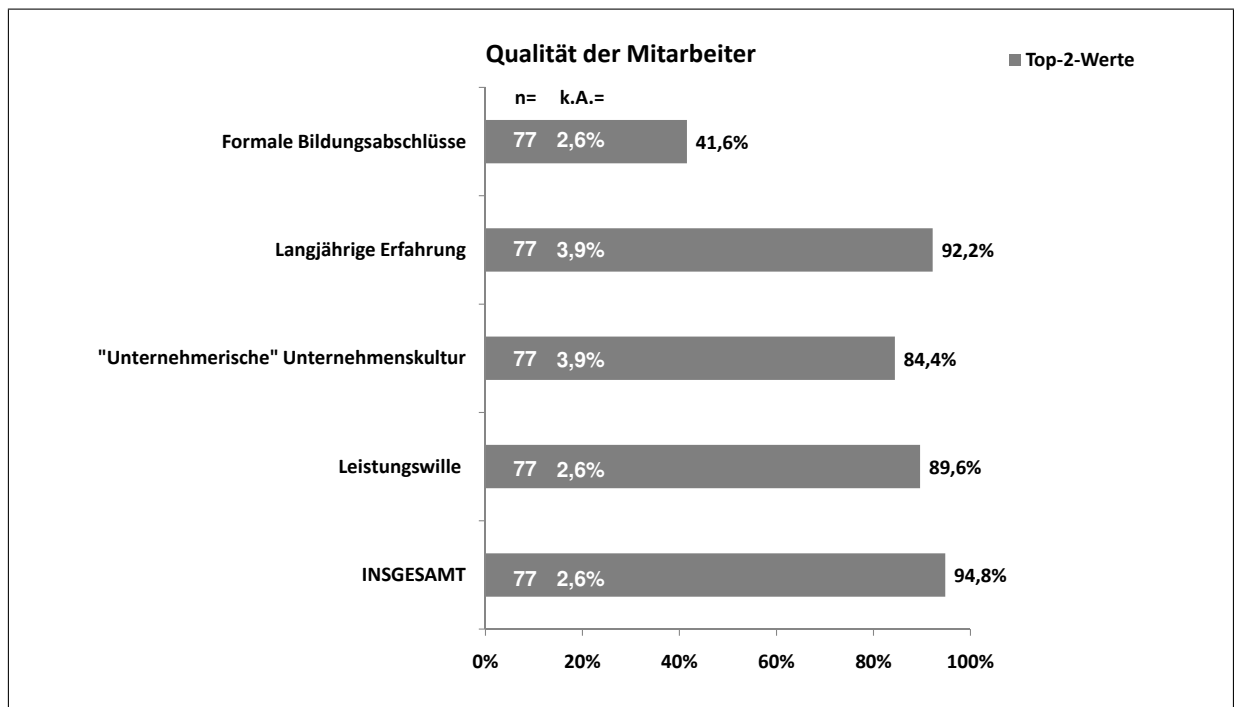


Abbildung 4.2: Information bzgl. *Qualität der Mitarbeiter* des Propertymanagement-Dienstleisters. Eigene Darstellung.

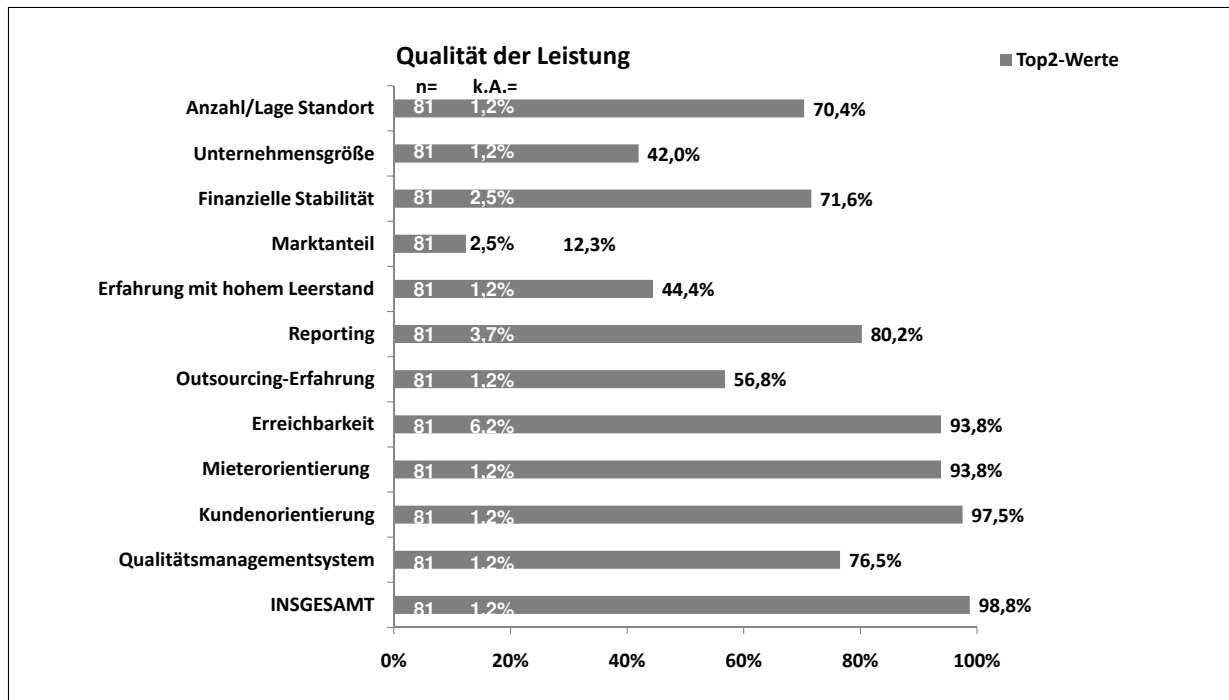


Abbildung 4.3: Information bzgl. *Qualität der Leistung* des Propertymanagement-Dienstleisters. Eigene Darstellung.

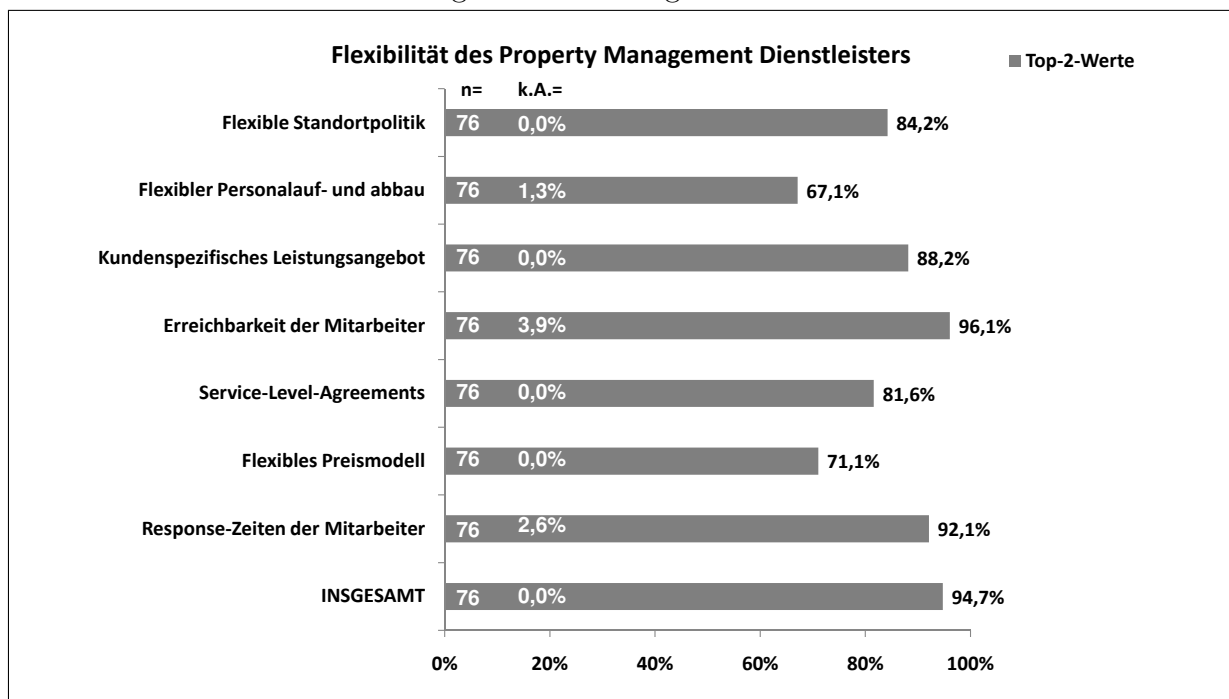


Abbildung 4.4: Information bzgl. *Flexibilität* des Propertymanagement-Dienstleisters. Eigene Darstellung.

eingestuft. Am wenigsten Bedeutung maßen die Befragten dem Marktanteil des Dienstleisters zu.

Zum Aspekt *Qualität der Leistung* wurden zwei Vertiefungsfragen gestellt. Fast 100%³³⁴ gaben zu Protokoll, die Angebote mehrerer Anbieter verglichen zu haben. Die weiterführende Frage, ob ein oder mehrere Dienstleister während des Auswahlprozesses dem Befragten gegenüber sogenannte private Informationen preisgegeben haben, wie zum Beispiel einen Vorsprung gegenüber Wettbewerbern (zum Beispiel *einzigartige* EDV), wurde von knapp 75%³³⁵ verneint.

Für diejenigen Befragten, die sich vor Vertragsabschluss über die *Flexibilität* des Dienstleisters informiert haben, waren die Erreichbarkeit und *Response*-Zeiten des Mitarbeiters sowie ein kundenspezifisches Leistungsangebot (modulares System) und eine flexible Standortpolitik (*Vor-Ort-Sein*) von außerordentlicher Bedeutung. *Service-Level-Agreements* wurden mit Blick auf die Flexibilität des Dienstleisters ebenfalls als sehr wichtig erachtet. Abbildung 4.4 auf der vorherigen Seite zeigt die Antworten im Überblick. 80 Befragte hatten sich während der Auswahlphase des Dienstleisters über dessen *Reputation* informiert (siehe Abbildung 4.5 auf der nächsten Seite). Hierbei war in erster Linie der Aspekt Empfehlung durch Dritte von Bedeutung, während der Markenname lediglich für ein Viertel der Befragten einen wichtiger Aspekt darstellte. Insgesamt wird der Faktor *Reputation*, gerade im Vergleich zu den anderen Faktoren, als nur bedingt wichtig eingestuft (67,5% vergaben die Bewertung „sehr wichtig“/„wichtig“). Das *Preismodell* des (potenziellen) Dienstleisters wird von 80% der Befragten als „sehr wichtig“ beziehungsweise „wichtig“ eingestuft, wobei die leistungsabhängigen Vergütungsbestandteile von allen Vergütungsmerkmalen als am wichtigsten erachtet wurden. Die Vergütung unerwarteter Geschehnisse scheint dagegen eine untergeordnete Rolle zu spielen (siehe Abbildung 4.6 auf der nächsten Seite).

4.4.6.3 Wissensstand bei Vertragsabschluss

Insgesamt bescheinigten die Befragten sich über alle – in Abbildungen 4.7 und 4.8 gelisteten – Kategorien hinweg einen sehr guten Wissensstand vor Vertragsabschluss.

4.4.6.4 Auswahl des Propertymanagers

86,7% der Befragten (n=78) gaben zu Protokoll, dass sie schon einmal persönlich an der Auswahl des Propertymanagers beteiligt waren (siehe Abbildung 4.9 auf Seite 86).

334 N=75, da nur diejenigen, die sich Erfahrung mit der in der Auswahl eines Propertymanagement-Dienstleisters bescheinigt und sich im Vorfeld über die Qualität der Leistung des Propertymanagement-Dienstleisters informiert hatten, befragt wurden.

335 N=75, da nur diejenigen, die sich Erfahrung mit der in der Auswahl eines Propertymanagement-Dienstleisters bescheinigt und sich im Vorfeld über die Qualität der Leistung des Propertymanagement-Dienstleisters informiert hatten, befragt wurden.

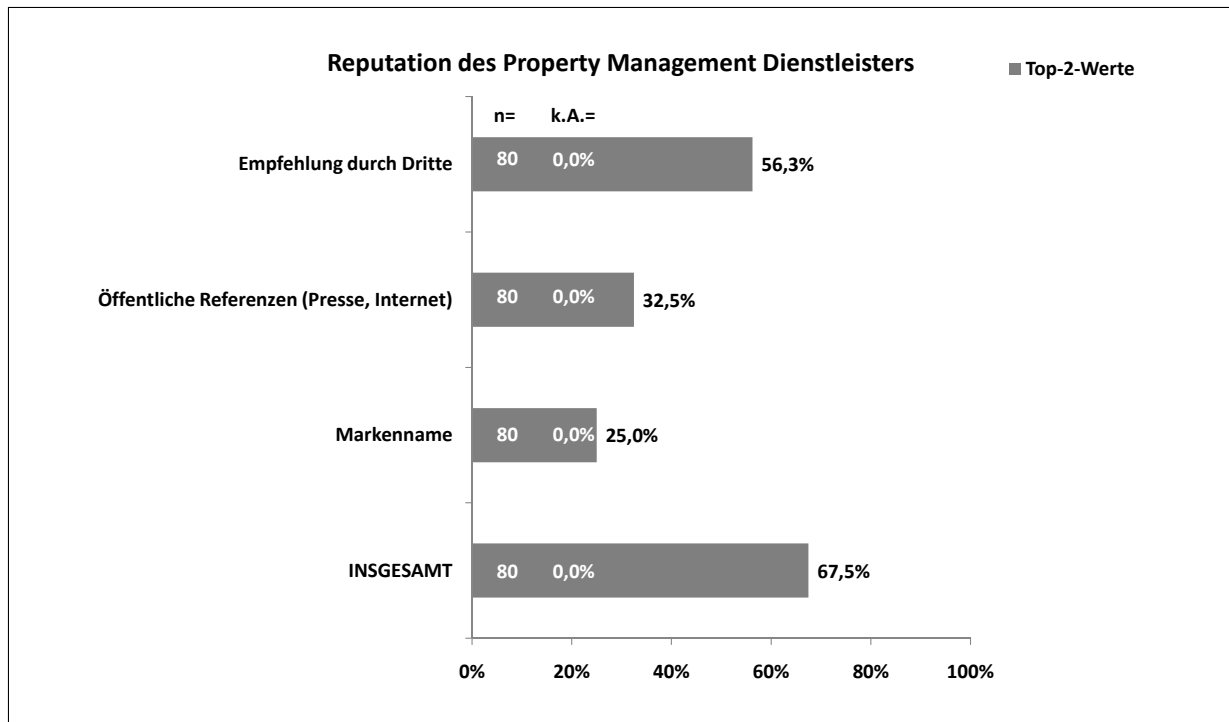


Abbildung 4.5: Information bzgl. *Reputation* des Propertymanagement-Dienstleisters.
Eigene Darstellung.

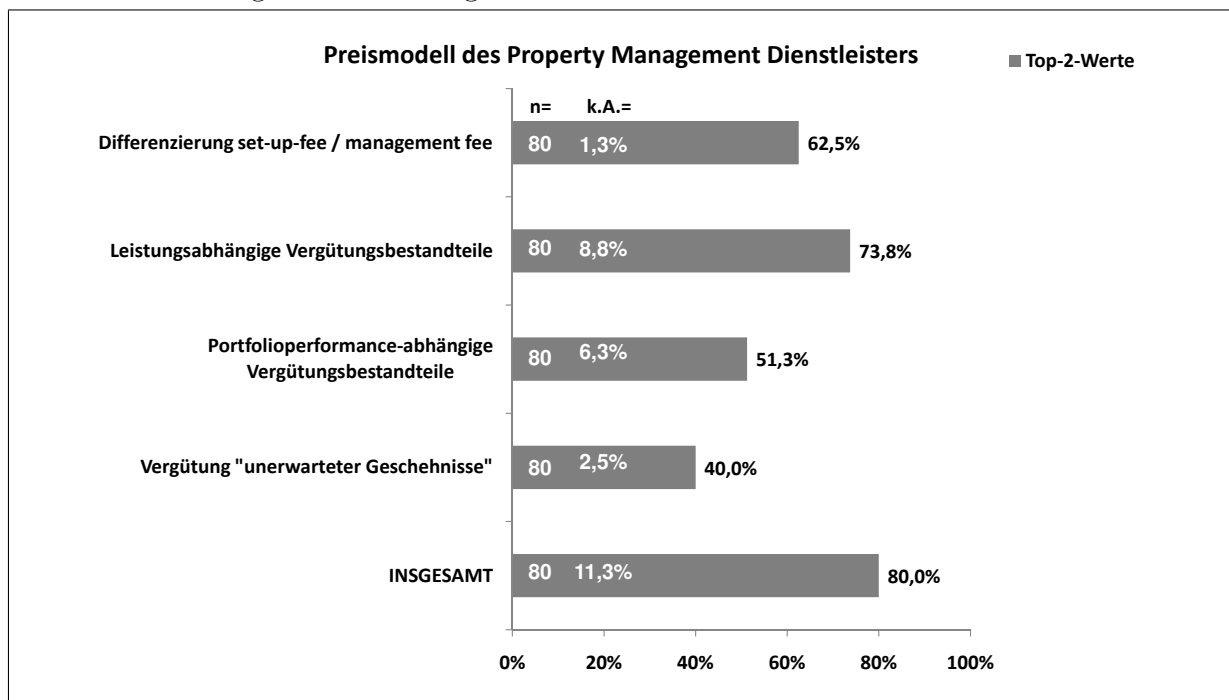


Abbildung 4.6: Information bzgl. *Preismodell* des Propertymanagement-Dienstleisters.
Eigene Darstellung.

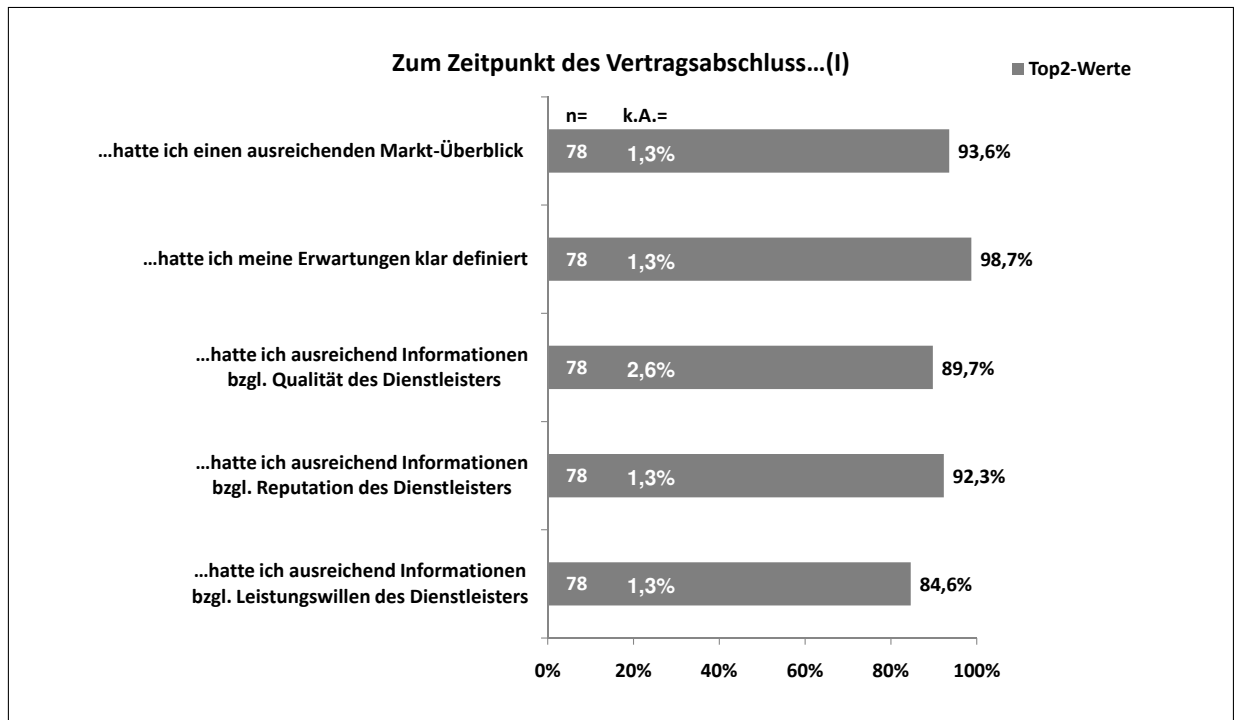


Abbildung 4.7: Information bzgl. *Informationen/Wissensstand bei Vertragsabschluss* (I). Eigene Darstellung.

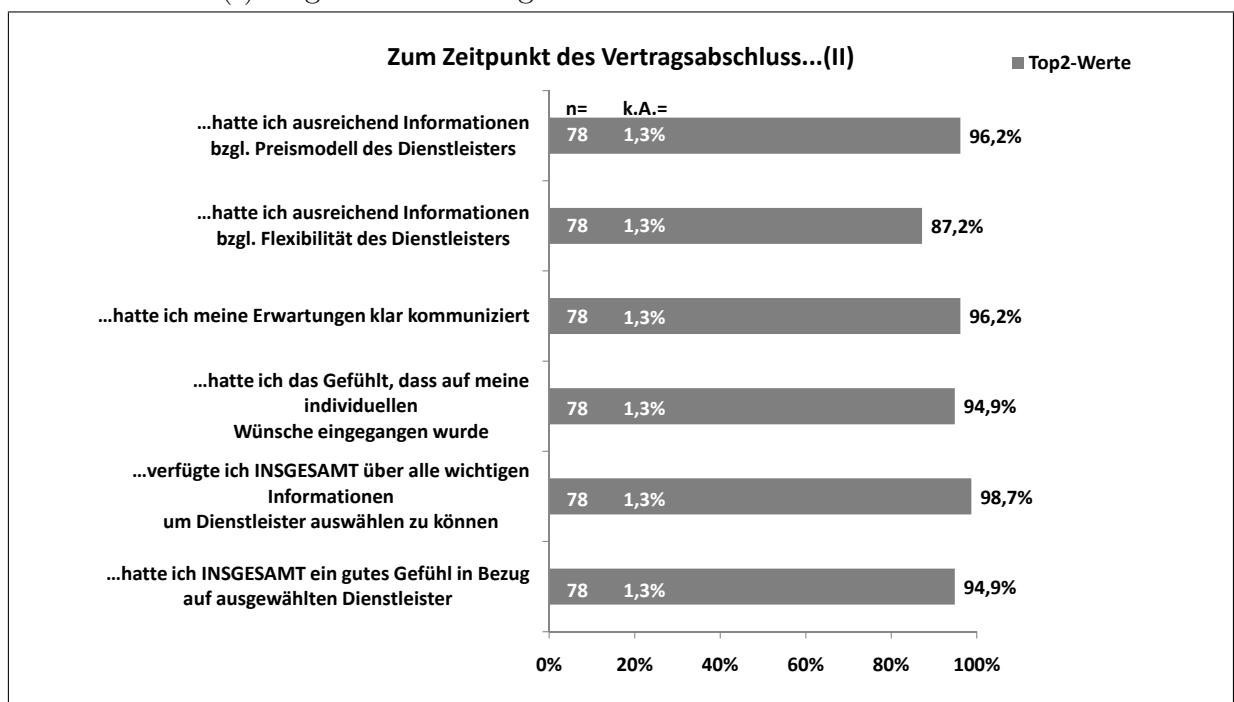


Abbildung 4.8: Information bzgl. *Informationen/Wissensstand bei Vertragsabschluss* (II). Eigene Darstellung.

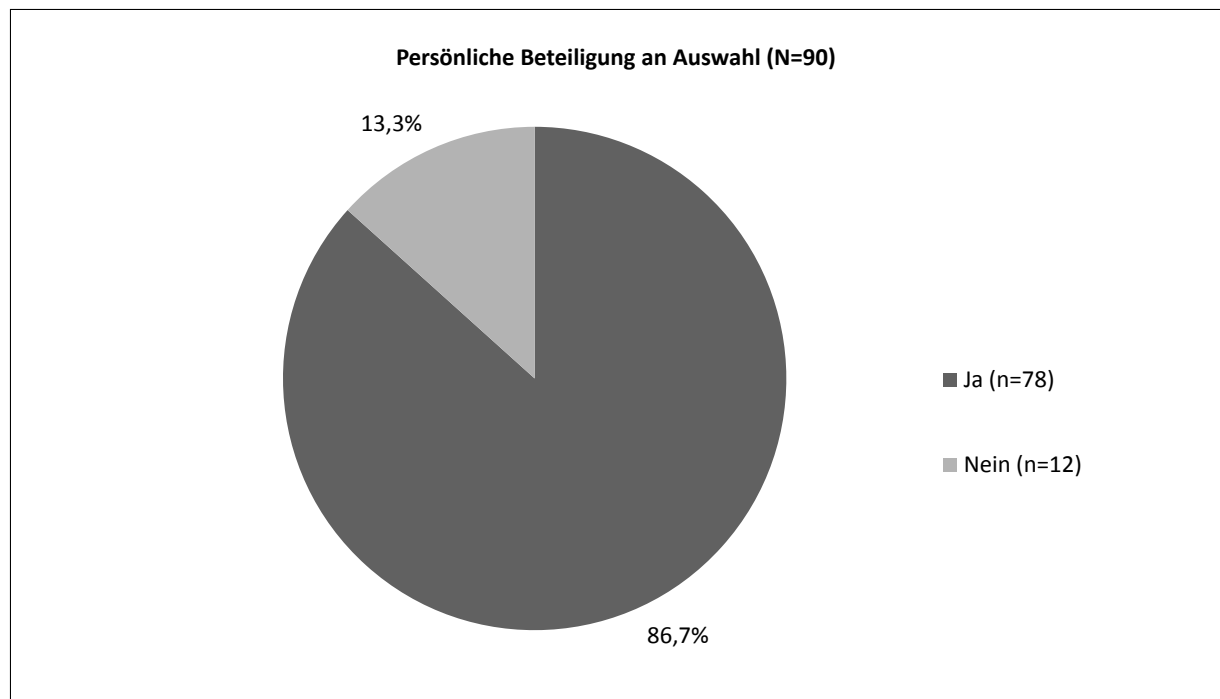


Abbildung 4.9: Persönliche Beteiligung der Befragten an der Auswahl des Propertymanagers. Eigene Darstellung.

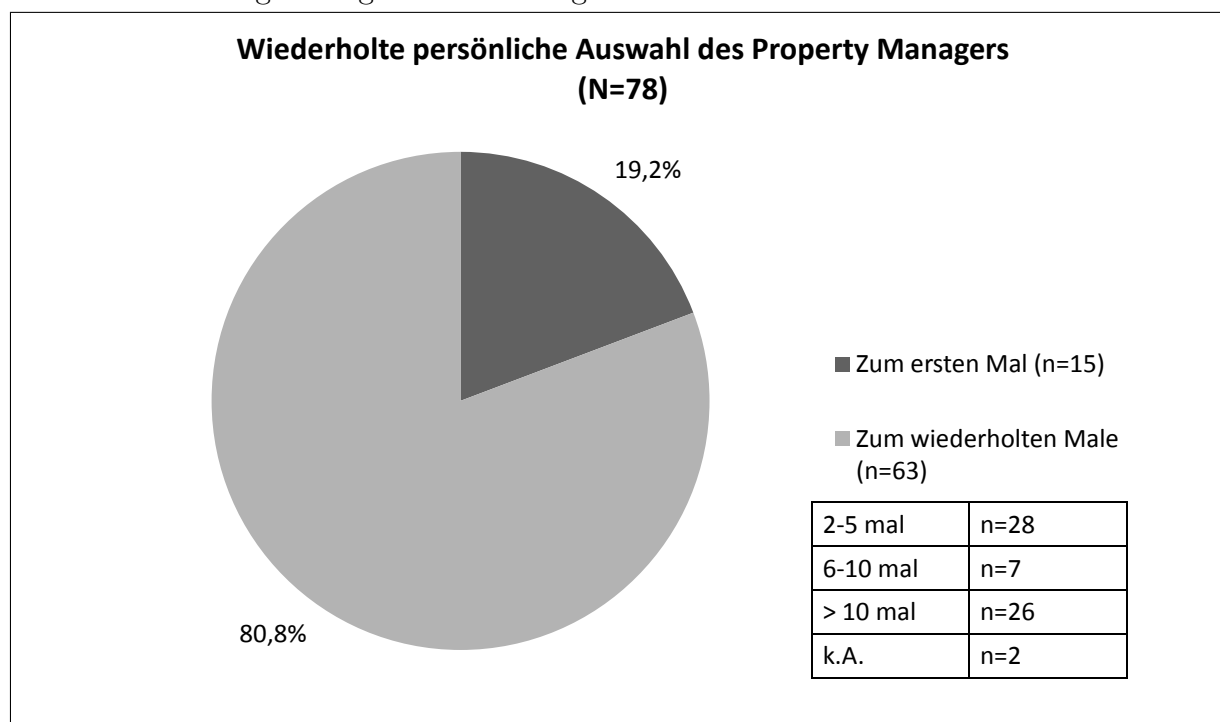


Abbildung 4.10: Wiederholte persönliche Beteiligung an der Auswahl des Propertymanagers. Eigene Darstellung

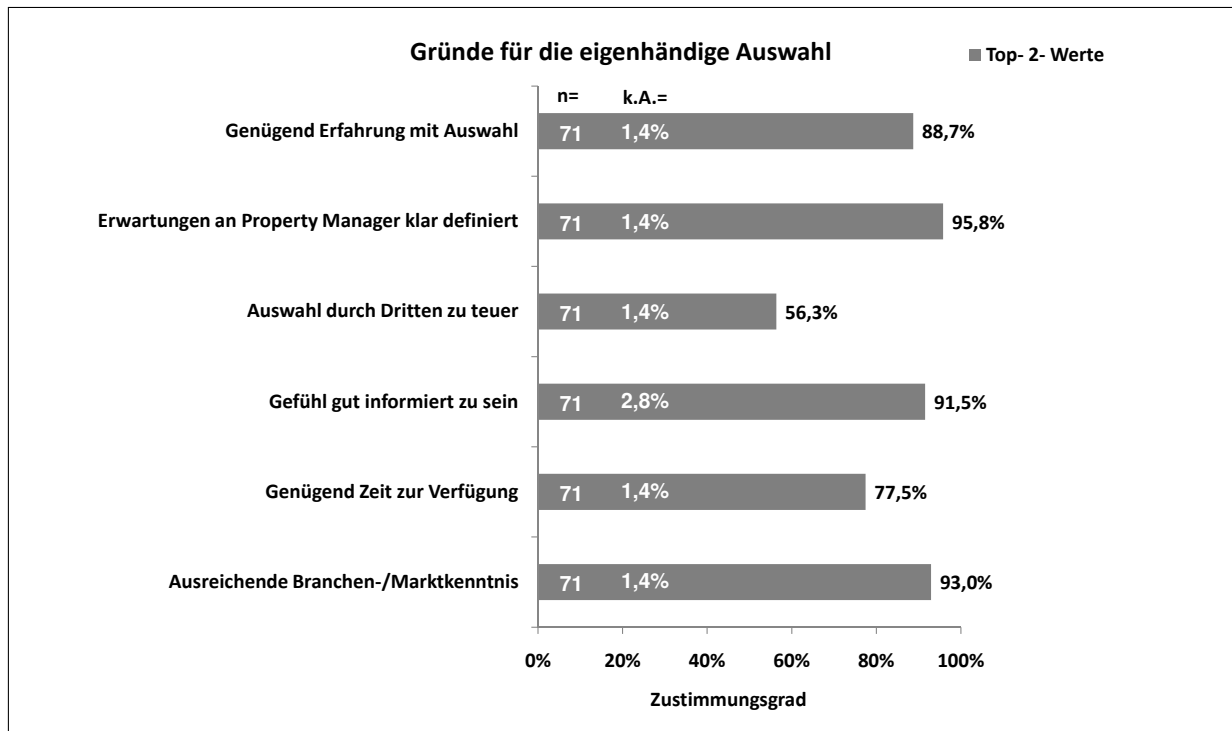


Abbildung 4.11: Gründe für die eigenhändige Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters. Eigene Darstellung.

Im Durchschnitt haben die Befragten, die bereits mehrmals bei der Auswahl des Propertymanagers mitgewirkt haben, schon zwölfmal einen Dienstleister ausgewählt (siehe Abbildung 4.10 auf der vorherigen Seite). 71 der 84 Befragten (=84,5%), die bereits persönlich an der Auswahl eines Propertymanagers beteiligt waren, haben diese eigenhändig durchgeführt. Die genannten Zahlen, insbesondere der Durchschnitt von zwölf bereits getätigten Auswahlprozessen, muten seltsam an, ist doch die Vergabe der Dienstleistung Propertymanagement in Deutschland ein noch recht neues Phänomen.

Befragte, die noch keine Erfahrung mit der Auswahl eines Propertymanagers hatten, wurden nur dann weiter befragt, wenn sie die Frage „Werden Sie voraussichtlich persönlich in der näheren Zukunft, also den nächsten zwei Jahren, einmal einen Propertymanager auswählen?“ bejahten. Sie bekamen dann die gleichen Fragen wie die anderen Befragten im Konjunktiv gestellt. Bei den Befragten, die diese Frage verneinten, wurde das Interview abgebrochen (n=6 Personen).

Hinsichtlich des Motivs für die eigenhändige Auswahl eines Propertymanagers (siehe Abbildung 4.11) stimmten knapp 96% der Aussage „Ich hatte meine Erwartungen an den Propertymanager klar definiert“ zu. Dominante Gründe für die Eigenauswahl waren außerdem eine sehr hohe Markt- beziehungsweise Branchenkenntnis, eine ausreichende Erfahrung mit der Auswahl sowie ein ausreichendes Zeitbudget für die Auswahl. Die Kosten der Beauftragung eines Dritten mit der Auswahl scheinen ein wichtiges Kriterium für die Eigenauswahl darzustellen, 56% und somit mehr als die Hälfte der Befragten stimmten der Aussage „Die Auswahl durch einen Dritten erschien mir zu teuer angesichts der Tragweite der Entscheidung“ zu.

Insgesamt nur 13 Befragte gaben an, die Auswahl unter Zuhilfenahme eines Dritten durchgeführt zu haben, so dass die Antworten unter statistischen Gesichtspunkten nicht signifikant sind. Der Vollständigkeit halber werden nachfolgend dennoch die – aufgrund der niedrigen Zahl an Antworten statistisch nicht belastbaren – Ergebnisse dargestellt. Dominanter Grund (Top-2-Wert = 85%) für die Beauftragung eines Dritten stellt das Hinzuziehen externer Branchen-/Marktkennntnis dar. Der Aussage „Beraterkosten lohnen sich“ stimmten 61,5% zu. Die Aspekte „Ich hatte nicht genügend Zeit, um eigenständig den Auswahlprozess durchzuführen“, „Ich wollte durch Zuhilfenahme eines Beraters besser informiert sein“ und „Ein externer Berater kann mir helfen, meine Anforderungen an den Propertymanager klar zu definieren“, erlangten Top-2-Werte in Höhe von 54%. Die Aussage „Ich verfügte nicht über genügend Erfahrung mit der Auswahl von Propertymanagern“ verzeichnet einen Zustimmungswert von knapp 39%. Obwohl die geringe Fallzahl keine statistisch fundierten, quantitativen Werte liefert, ist es interessant, dass selbst diejenigen Befragten, die einen Externen mit der Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters beauftragten und angaben, das Know-how nutzen zu wollen, keineswegs zu Protokoll gaben, nicht über genügend Erfahrung mit der Auswahl zu verfügen.

4.4.6.5 Vertragsphase

Das Ergebnis der offenen Frage nach den gewünschten Propertymanagement-Dienstleistungen (Mehrfachnennungen möglich) zeigen die Tabellen 4.8 auf der nächsten Seite und 4.9 auf Seite 90, wobei die kumulierten Nennungen in fünf Rubriken gefasst wurden:

1. Mieterbezogene Dienstleistungen
2. Kaufmännische Dienstleistungen
3. Eigentümerbezogene Dienstleistungen
4. Objektbezogene Dienstleistungen
5. Komplettpaket³³⁶

Zusätzlich wurde eine Unterteilung nach *operativen* und *übergeordneten* Dienstleistungen vorgenommen. Die operativen Dienstleistungen bezeichnen an dieser Stelle das „Tagesgeschäft“, während die übergeordneten Dienstleistungen sich eher auf nicht kurzfristige, übergreifende, zum Teil strategische Leistungen beziehen. Die Anzahl der Nennungen sind in jeder Rubrik ausgewiesen. Anstelle der Darstellung aller wörtlich transkribierten Nennungen werden exemplarisch einige der gewünschten Leistungen aufgeführt. Die Anzahl der Nennungen in den Rubriken *objektbezogene* Dienstleistungen (n=52) und *kaufmännische* Dienstleistungen (n=51) halten sich die Waage und stellen die von den

³³⁶ Die einzelnen Nennungen in dieser Rubrik stiften keinen inhaltlichen Mehrwert und werden daher nicht aufgelistet.

	Mieterbezogene Dienstleistungen (n=40)	Kaufmännische Dienstleistungen (n=51)
	Beispielnennungen (wörtlich)	Beispielnennungen (wörtlich)
<i>operativ</i>	Neuvermietung	Buchhaltung
	Folgevermietung	Mietinkasso
	Maklerkontakt	Mahnwesen
	Vermarktung	Reporting
	Mieterpflege	Vertragsverwaltung
	Mieternähe	Nebenkosten
	Aktives Mietermanagement	Jahresabschlüsse
	„Erster Ansprechpartner“ für den Mieter	Finanzierung
	Service für den Mieter	Steuerliche Fragen
	Aktive Kommunikation mit dem Mieter	
	Gutes Verhältnis zu den Mietern schaffen	

Tabelle 4.8: Gewünschte *mieterbezogene* und *kaufmännische* Propertymanagement-Dienstleistungen.¹

¹ Kumulierte Häufigkeit der offenen Nennungen; Mehrfachnennungen möglich; Rubriken: *mieterbezogene* und *kaufmännische Dienstleistungen*.

Befragten am häufigsten genannten Dienstleistungen dar. Die *mieterbezogenen* Dienstleistungen wurden 40 mal, die *eigentümerbezogenen* Dienstleistungen 31 mal genannt. 9 Befragte gaben Antworten, die sich unter *Komplettpaket* subsumieren lassen.

Im Vergleich mit den in Kapitel 2 in Tabelle 2.1 auf Seite 24 aufgeführten Aufgaben des Propertymanagements zeigt sich weitestgehend Übereinstimmung zwischen dem Dienstleistungsportfolio, das dieser Arbeit als *State of the Art* zugrunde liegt, und den freien Nennungen der Befragten. Ein eklatanter Unterschied zeigt sich allerdings: Ein Teil der Interviewten wünscht die Dienstleistung Facilitymanagement (auch: Hausmeisterdienste, Technisches Management). Dies stützt die der Arbeit zugrunde liegende These, dass Immobilienmanagement-Dienstleistungen in der Praxis unterschiedlich definiert werden und die Abgrenzung des Propertymanagement zu den Nachbardisziplinen Asset- und Facilitymanagement von den Marktteilnehmern nicht einheitlich gehandhabt wird.

Hinsichtlich möglicher Absicherungsmechanismen, die in der Anbahnungsphase für die Vertragsphase vorgesehen werden, ergab sich folgendes Bild: Knapp 67% der Befragten sind der Meinung, dass die Wechselkosten bei Fehlauswahl des Dienstleisters sehr hoch sind. Etwas weniger als die Hälfte der Befragten stimmten der Aussage zu, dass ein *Co-Investment* durch die Propertymanagement-Gesellschaft die Wahrung von Interessen ermöglicht. Diejenigen Befragten, die bereits Mandate an zwei (oder mehr) Dienstleister vergeben haben (sogenannte regionale Lose aufgrund regionaler Aufteilung zwischen mehreren Dienstleistern), waren zu 65% der Auffassung, dass die Aufteilung eine bessere Überprüfung der Leistung des Propertymanagers ermöglicht. Knapp 61% gaben an, dass die Zweiteilung des Mandats Qualitätsunsicherheiten reduziert.

Die Bewertung des Propertymanagers (siehe Abbildung 4.12 auf Seite 91), mit dem die Befragten am meisten zusammenarbeiten, fiel insgesamt sehr positiv aus. Knapp 95% der Befragten würden den Propertymanager erneut beauftragen. 82% stimmten der Aussage „Die Zusammenarbeit mit dem Propertymanager ist sehr gut“ zu und gar 87% gaben an, dass ihre Interessen sehr gut vertreten würden. Knapp 84% stimmte der Aussage „Die Zusammenarbeit mit dem Propertymanager entspricht meinen Erwartungen“ zu.

	Eigentümerbezogene Dienstleistungen (n=31)	Objektbezogene Dienstleistungen (n=52)
	Beispielnennungen (wörtlich)	Beispielnennungen (wörtlich)
<i>operativ</i>	Wertoptimierung	Gebäudemanagement
	Cashflow i.S. der Wertentwicklung	Bestandspflege
	Wertorientierte Behandlung von Immobilien	Instandhaltung
	Kompetenter Vertreter vor Ort	Verbesserung
	Regionalität/Vor-Ort-Verfügbarkeit	Facilitymanagement vor Ort
	Schnittstelle zwischen Investor und Mieter	Außendarstellung des Gebäudes
<i>übergeordnet</i>		Hausmeisterdienste
		Technisches Management
	Vertretung von Eigentümerinteressen	Steuerung Dienstleister
	Kundennähe	Akzeptanz bei Dienstleistern
	Propertymanager als Berater	Vorausschauende Betreuung der technischen Seite
	„Mitdenken und ein Gespür entwickeln“	Nah am Objekt sein
	Flexibilität	„Nachhaltiges Management i.S.v. ökologischen Aspekten“
	Marktnähe	„Eigenhändige Bearbeitung von Objektproblemen“
	Proaktives Management	Effektivität der Bewirtschaftung
	Wertoptimierung	Bewertung von Immobilien
	Wiederverkaufswert erhöhen	
	Entwicklung von Asset Strategien (Exit)	
	Geringer Leerstand	
	Professionalität	
	Projektmanager	
	Erfahrung	
	Kontinuität	
	Kontinuität des Personals	
	Sorgfältigkeit	
	Know-how im Bereich Hotel	

Tabelle 4.9: Gewünschte *eigentümerbezogene* und *objektbezogene* Propertymanagement-Dienstleistungen.¹

¹ Kumulierte Häufigkeit der offenen Nennungen; Mehrfachnennungen möglich; Rubrik: *eigentümerbezogene* und *objektbezogene Dienstleistungen*.

4.4.7 Korrelationsanalyse nach Spearman

Für Fragestellungen mit ordinal skalierten Variablen wird die SPEARMAN-Rangkorrelation berechnet.³³⁷ Nachfolgend werden ausschließlich diejenigen Zusammenhänge dargestellt, die für vorliegende Forschungsarbeit einen Mehrwert generie-

³³⁷ Siehe RAAB-STEINER/BENESCH (2012), S. 140.

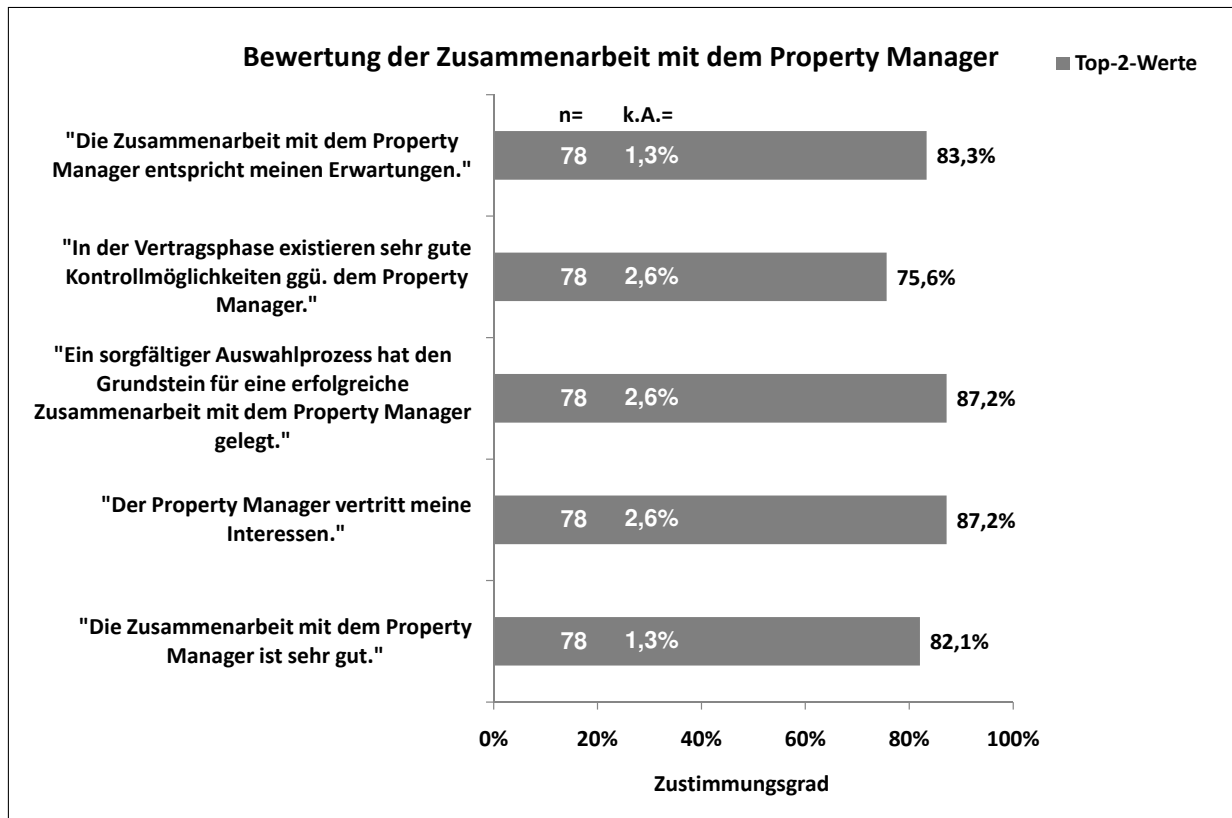


Abbildung 4.12: Bewertung der Zusammenarbeit mit dem Propertymanager. Eigene Darstellung.

ren. Demnach werden statistische Zusammenhänge zwischen Auswahlfaktoren des Propertymanagement-Dienstleisters und der Zufriedenheit mit der Dienstleisterwahl beziehungsweise dem gewählten Dienstleister betrachtet. Tabelle 4.11 auf Seite 93 zeigt die Korrelationen im Überblick. Korrelationen, die auf einem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant sind, sind mit zwei Sternchen versehen. Allerdings wird im Folgenden nur auf Korrelationen mit $r > 0,4$ („mittlere Korrelation“) näher eingegangen (vergleiche Tabelle 4.10 auf der nächsten Seite).

Es besteht demnach ein mittlerer Zusammenhang ($r = 0,471$) zwischen der Wichtigkeit des Faktors „Unternehmerische Unternehmenskultur“ und der Zustimmung zur Aussage „Die Zusammenarbeit mit dem Propertymanager ist sehr gut“ und ein mittlerer Zusammenhang ($r = 0,424$) zwischen der Wichtigkeit des Faktors „Unternehmerische Unternehmenskultur“ und der Zustimmung zur Aussage „Die Zusammenarbeit mit dem Propertymanager entspricht meinen Erwartungen“. Die Wichtigkeit der „Erfahrung mit hohen Leerstandsrate“ ist mit $r = 0,422$ mittel mit der Zustimmung zur Aussage „Die Zusammenarbeit mit dem Propertymanager ist sehr gut“ korreliert. Befragte, die das Reporting als einen sehr wichtigen Auswahlfaktor erachteten, gaben eher zu Protokoll, der Propertymanager sei auf ihre individuellen Wünsche und Forderungen eingegangen ($r = 0,401$). Auch war die Zustimmung dieser Befragten zu der Aussage „Die Zusammenarbeit mit dem Propertymanager ist sehr gut“ eher hoch ($r = 0,414$). Die Wichtigkeit des Reportings korreliert außerdem auf mittlerem Niveau ($r = 0,522$) mit der Zustimmung zu der Aussage „Der Propertymanager vertritt meine Interessen“ und, auf einem

Wert des Korrelationskoeffizienten (r)	Interpretation
$r \leq 0,2$	Sehr geringe Korrelation
$r \leq 0,5$	Geringe Korrelation
$r \leq 0,7$	Mittlere Korrelation
$r \leq 0,9$	Hohe Korrelation
$r \leq 1,1$	Sehr hohe Korrelation

Tabelle 4.10: Interpretation des Korrelationskoeffizienten.¹

¹ Eigene Darstellung auf Basis von BÜHL (2010), S. 386.

Niveau von $r = 0,465$ „Die Zusammenarbeit mit dem Propertymanager entspricht meinen Erwartungen“. In der Gesamtbetrachtung der Korrelationen zeigt sich, dass es keine starken oder gar sehr starken Korrelationen zwischen den Faktoren und der Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister gibt.

Tabelle 4.11: Korrelationskoeffizient nach SPEARMAN

		PM ist auf in- div. Wünsche/ Forderungen einge- gangen	Insges. gutes Gefühl in Bezug auf Dienstleister	Zus.arbeit mit PM ist sehr gut	PM vertritt meine Interessen	Zus.arbeit mit PM entspricht meinen Erwartungen
Form. Bildungsabschl. der MA	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,104 0,349	0,127 0,252	0,020 0,855	0,034 0,760	0,060 0,587
Langj. Erf. i. d. Immobilienbranche	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,167 0,131	0,138 0,214	,233* 0,034	,230* 0,036	,223* 0,043
„Üntern.“ Unternehmenskultur des PMs	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,360** 0,001	0,272* 0,013	0,471** 0,000	0,397** 0,000	0,424** 0,000
Leistungswille der Mitarbeiter	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,308** 0,005	0,184 0,096	0,370** 0,001	0,303** 0,005	0,294** 0,007
Anzahl/Lage der Standorte	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,157 0,157	0,196 0,075	0,280* 0,010	0,269* 0,014	0,254* 0,021
Unternehmensgröße des Dienstleisters	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,100 0,368	0,063 0,572	0,187 0,090	0,177 0,109	0,135 0,223
Finanzielle Stabilität des Dienstleisters	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,085 0,447	0,093 0,405	0,138 0,214	0,096 0,387	0,046 0,679
Marktanteil des Dienstleisters	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,231* 0,035	0,199 0,072	0,225* 0,041	0,153 0,166	0,219* 0,047
Erf. mit hohen Leerstandsquoten	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,312** 0,004	0,331** 0,002	0,422** 0,000	0,350** 0,001	0,392** 0,000
Reporting	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	,0401** 0,000	0,364** 0,001	0,414** 0,000	0,522** 0,000	0,465** 0,000
Outs.-Erf. (Übernahme v. MA)	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,319** 0,003	0,264* 0,016	0,203 0,066	0,160 0,147	0,173 0,118
Erreichbarkeit der Mitarbeiter	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,223* 0,042	0,169 0,127	0,200 0,070	0,117 0,294	0,180 0,103
Mieterorientierung	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,323** 0,003	0,346** 0,001	0,248* 0,024	0,243* 0,027	0,232* 0,034
Kundenorientierung	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,322** 0,003	0,319** 0,003	0,291** 0,008	0,253* 0,021	0,231* 0,036
Qualitätsmanagementsystem	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,234* 0,033	0,202 0,067	0,252* 0,022	0,182 0,100	0,144 0,195
Fortsetzung auf der nächsten Seite						

		PM ist auf in- div. Wünsche/ Forderungen einge- gangen	Insges. gutes Gefühl in Bezug auf Dienstleister	Zus.arbeit mit PM ist sehr gut	PM vertritt meine Interessen	Zus.arbeit mit PM entspricht meinen Erwartungen
Flexible Standortpolitik	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,254* 0,020	0,246* 0,025	0,244* 0,026	0,181 0,101	0,221* 0,044
Flexibler Personalauf- und abbau	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,090 0,417	0,088 0,427	0,108 0,329	0,145 0,190	0,146 0,188
Kundenspezifisches Leistungsangebot	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,157 0,156	0,200 0,069	0,206 0,062	0,204 0,064	0,183 0,097
Erreichbarkeit der Mitarbeiter	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,181 0,102	0,178 0,107	0,143 0,198	0,292** 0,007	0,226* 0,040
Service-Level-Agreements	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,286** 0,009	0,271* 0,013	0,294** 0,007	0,393** 0,000	0,347** 0,001
Flexibles Preismodell	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,230* 0,036	0,292** 0,007	0,242* 0,027	0,290** 0,008	0,262* 0,017
Response-Zeiten der Mitarbeiter	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	,227* 0,039	,254* 0,021	0,209 0,058	,355** 0,001	,271* 0,013
Empfehlung durch Dritte	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,271* 0,013	0,237* 0,031	0,235* 0,032	0,263* 0,016	0,258* 0,019
Öffentliche Referenzen (zum Beispiel Presse)	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,115 0,299	0,187 0,091	0,172 0,120	0,183 0,097	0,156 0,158
Markenname des Anbieters	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	,229* 0,037	0,211 0,055	0,207 0,061	0,199 0,072	0,237* 0,031
Differenzierung set-up fee/management-fee	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,212 0,055	0,217* 0,049	0,190 0,086	0,208 0,059	0,239* 0,030
Leistungsabhängige Vergütung	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,215 0,050	0,195 0,077	0,270* 0,014	0,289** 0,008	0,228* 0,038
Portfolioperformance-abhängige Vergütung	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,117 0,291	0,087 0,435	0,089 0,423	0,146 0,189	0,054 0,627
Vergütung unerwarteter Geschehnisse	Korr.koeff. Sig. (2-seitig)	0,155 0,161	0,106 0,341	0,132 0,233	0,261* 0,017	0,175 0,114
*Die Korrelation ist auf dem 0,05-Niveau signifikant (beidseitig) **Die Korrelation ist auf dem 0,01-Niveau signifikant (beidseitig)						

4.5 Zwischenfazit der explorativen Vorstudie

Ziel der explorativen Vorstudie war es, einen ersten Einblick in den Outsourcing-Prozess des Propertymanagements zu erlangen. Insgesamt wurden 107 Immobilieninvestoren beziehungsweise Assetmanager befragt. Die wesentlichen Ergebnisse der quantitativen Befragung sind:

1. Knapp 87% der Befragten haben bereits (zum Teil mehrmals) einen Propertymanagement-Dienstleister ausgewählt.

Dies belegt das zunehmende Outsourcing der Dienstleistung Propertymanagement.

2. Die Befragten sehen grundsätzlich „objektbezogene“ (n=52) und „kaufmännische“ Dienstleistungen (n=51), dicht gefolgt von „mieterbezogenen“ (n=40) und „eigentümerbezogenen“ Dienstleistungen (n=31) als wichtig an. Für 9 Befragte war das „Komplettpaket“ an Dienstleistungen wichtig. 5 Befragte gaben an, Facilitymanagement beziehen zu wollen.

Die Tatsache, dass ein Teil der Befragten die Dienstleistung Facilitymanagement beziehen möchten, ist Indiz dafür, dass unterschiedliche Definitionen der Immobilienmanagement-Dienstleistungen am Markt koexistieren.

3. Unter den Propertymanagement-Unternehmen, mit denen die Befragten am meisten zusammenarbeiten, lassen sich keine „Platzhirsche“ ausmachen. Vielmehr werden insgesamt 57 Dienstleister genannt, von denen einige mehrfach, die Mehrheit hingegen lediglich einmal erwähnt wird.

Dies zeigt zum einen eine gewisse Zersplitterung des – 2009 noch sehr jungen – Marktes für Propertymanagement.³³⁸ Zum anderen scheinen die Nachfrager eines stark ausdifferenzierten Dienstleister-Marktes zu bedürfen.

4. Die Anbahnung des Kontaktes mit dem Dienstleister, mit welchem die Befragten am meisten zusammenarbeiten, kommt mehrheitlich durch persönliche Beziehungen (51,3%) und beziehungsweise, da Mehrfachnennungen möglich, oder einen Auswahlprozess („*Beauty Contest*“) (50,0%) zustande.

Hier zeigt sich, dass ein strukturierter Auswahlprozess (bisher) längst nicht bei allen Marktteilnehmern etabliert ist beziehungsweise im Zusammenspiel mit der Nutzung eines persönlichen Kontakts angewendet wird.

5. Die Befragten haben die Auswahl überwiegend (zu knapp 85%) eigenständig durchgeführt, anstatt einen externen Dienstleister damit zu beauftragen. Sie schätzen ihre eigenen Fähigkeiten in diesem Zusammenhang sehr hoch ein: Knapp 96% geben an, ihre Erwartungen an das Propertymanagement klar definiert zu haben. Weitere Gründe für die Eigenauswahl waren, dass sich die Befragten selbst eine sehr gute Branchenkenntnis sowie ausreichende Erfahrung bescheinigten.

338 Vergleiche WÖNNEBERGER (2009b), S. 50f.

Insgesamt gaben die Interviewpartner an, eine sehr umfassende und detaillierte Informationssuche vor Vertragsabschluss durchzuführen. Bis auf wenige Ausnahmen informierten sich alle Befragten über die fünf Faktoren „Qualität der Mitarbeiter“, „Qualität der Leistung“, „Flexibilität“, „Reputation“ und „Preismodell“, wobei die „Qualität der Leistung“ mit einem Top-2-Wert von 99% bewertet wurde und somit an erster Stelle steht, dicht gefolgt von „Qualität der Mitarbeiter“ und „Flexibilität“ (je Top-2-Werte von 95%). Während der Faktor „Preismodell“ noch einen Top-2-Wert von 80% aufweist, landet die Reputation mit 68% auf dem letzten Rang. Dabei scheinen vor allem die beiden Indikatoren „öffentliche Referenzen“ und „Markenname“ im Informationsverhalten zum Thema Reputation für die Befragten nicht wichtig zu sein.

Insgesamt attestierten sich die Befragten einen sehr guten Informations- beziehungsweise Wissensstand vor Vertragsabschluss. Ihre (überwiegend eigenständige) Informationssuche scheint demnach von Erfolg gekrönt zu sein. Aufgrund der unter Punkt 3 geschilderten Ergebnisse erstaunt es nicht, dass dem Markenname bei der Anbieterwahl wenig Bedeutung zukommt.

6. Die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit dem Propertymanager in der Vertragsphase ist sehr hoch (Top-2-Box von 82%). Knapp 95% der Befragten würden den Propertymanager erneut beauftragen; 87% wählten ihre Interessen durch den Dienstleister sehr gut vertreten und 84% gaben zu Protokoll, die Zusammenarbeit entspreche ihren Erwartungen.

Dies steht in Kontrast zu den Ergebnissen der Studie von STREHLE&BELL.³³⁹

7. Hinsichtlich möglicher „Sicherungsmechanismen“, mithilfe derer unter Umständen in der Auswahlphase die Weichen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in der Vertragsphase gestellt werden könnten, zeigten sich die Befragten zurückhaltend: Nur knapp 67% stimmten der Aussage zu, dass die Kosten bei der Fehlauswahl eines Dienstleisters sehr hoch seien. Folglich sieht ein Drittel der Befragten in einer möglichen Fehlauswahl kein beziehungsweise tendenziell eher kein Problem. Der Aussage, dass ein *Co-Investment* durch den Dienstleister zur besseren Wahrung der eigenen Interessen beitrage, stimmten nur knapp 49% zu. Diejenigen Befragten, die schon einmal eine Zwei- oder Mehrteilung des Mandats vorgenommen haben, waren zu 65% der Meinung, dadurch die Leistung des Propertymanagers besser überprüfen zu können. 61% waren der Ansicht, dass hierdurch Qualitätsunsicherheiten reduziert würden.

Die Frage, welche sonstigen Gründe die Befragten zu einer Zweiteilung des Mandats bewegt haben könnten, sollte Bestandteil weiterführender Forschung zum Thema Outsourcing-Verträge des Propertymanagements sein.

8. Die drei für die Auswahl des Dienstleisters sowohl *in der Vergangenheit* als auch *in der Gegenwart* entscheidenden Faktoren sind „Flexibilität“, „Preis-Leistung“ und „Qualität der Mitarbeiter“.

339 Siehe BELL/KRÜGER (2009), S. 8ff. und vergleiche Kapitel 1.

Ein günstiger Preis rangiert nicht auf den ersten Plätzen, wenn es um die Entscheidung für eine Propertymanagement-Dienstleister geht.

9. Lediglich vier Befragte würden die eigene Vorgehensweise bei der Auswahl verändern.

Die Befragten sind von ihrem eigenen Auswahlkonzept sehr überzeugt.

Die drei entscheidenden Faktoren bei der Partnerwahl (Punkt 8) werden bei der Entwicklung des Partnerwahlmodells im nächsten Kapitel aufgegriffen.

*The purchaser very rightly asks himself:
How are these people any different from anybody else in this field?*³⁴⁰

5 Partnerwahlmodell für das Outsourcing von Propertymanagement

Wie in Kapitel 3 herausgearbeitet, ist das *Screening*, nämlich die Selektion des Dienstleisters, ein geeignetes Mittel, um vor Vertragsabschluss die mit dem Dienstleistungskauf verbundenen Unsicherheiten zu verringern. Diese Weichenstellung vor Vertragsabschluss hat, wie in Kapitel 1 bereits dargestellt, große Auswirkungen auf die Vertragsphase und kann in ihrer Bedeutung daher kaum überschätzt werden. Es stellt sich nun die Frage nach konkreten *Screening*-Faktoren für die Auswahl des Dienstleisters, auch Partnerwahlfaktoren genannt. Um ein geeignetes Partnerwahlmodell für das Outsourcing von Propertymanagement zu entwickeln, wird eine mehrstufige Vorgehensweise gewählt:

- *Erstens* werden in der Literatur bestehende Partnerwahlmodelle beim Outsourcing auf wesentliche Partnerwahlfaktoren hin untersucht. Es werden passende Faktoren für das Outsourcing von Propertymanagement identifiziert, welche die Inputfaktoren des Partnerwahlmodells bilden. Hierbei dienen über die Literaturrecherche hinaus die Ergebnisse der offenen Frage der explorativen Vorstudie nach den drei wichtigsten Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters der Untermuerung (vergleiche Kapitel 4).
- *Zweitens* werden die Output-Faktoren des Modells festgelegt. Dabei wird das in den Wirtschaftswissenschaften bereits über lange Zeit erforschte Modell der Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität auf das Propertymanagement-Outsourcing angewendet.
- *Drittens* werden sowohl die Input- als auch die Outputfaktoren des Modells mithilfe von Indikatoren operationalisiert. Hierfür werden bereits in der Literatur vorhandene Messkriterien für das Propertymanagement fruchtbar gemacht.
- *Viertens* werden die Hypothesen des Modells formuliert, so dass ein Partnerwahlmodell für das Outsourcing von Propertymanagement mit einem dazugehörigem Hypothesensystem erzielt wird. Somit ist das dritte Teilziel des Kapitels 1 erreicht.

340 WITTEICH (1966), S. 129.

5.1 Partnerwahlfaktoren für das Outsourcing von Dienstleistungen

In der Literatur findet sich eine Reihe von Partnerwahlfaktoren für das Outsourcing von Dienstleistungen. Diese beziehen sich im Wesentlichen auf das Outsourcing von Informationstechnologien oder die Auslagerung des Bereichs Personal. Tabelle 5.1 zeigt einen chronologisch geordneten Querschnitt der Literatur der letzten zwanzig Jahre. In der linken Spalte sind die Autoren der jeweiligen Publikation und in Klammern dahinter die Jahreszahl der Veröffentlichung aufgeführt. In der rechten Spalte sind die dazugehörigen Partnerwahlfaktoren der jeweiligen Autoren gelistet.

Tabelle 5.1: Partnerwahlfaktoren für das Outsourcing von Dienstleistungen

Autoren	Partnerwahlfaktoren
Picot / Maier (1992)	Technisches Know-how und Qualifikation des Personals
	Finanzielle Stabilität
	Infrastruktur
	Zusätzliches Serviceangebot wie zum Beispiel Marketingdienstleistungen
	Reputation
	Zuverlässigkeit
	Performance- und Qualitätsgarantien
	Maßnahmen der Datensicherheit und des Datenschutzes
	Internationale Ausrichtung
Heinrich (1992)	Erfahrungen auf dem freien Servicemarkt
	Know-how
	Erfahrung mit den Leistungen
	Überzeugende Beratungsangebote
	Individuelle Service- und Betreuungskonzepte
	Notwendige technische und personelle Ressourcen, um Leistung bereitzustellen
	Problemlose Realisierung zukünftiger Volumensteigerung
	Möglichkeit des Ausbaus der Leistungsbereiche mit dem Outsourcing-Partner
	Übereinstimmung Marktstrategien des Anbieters mit den eigenen Geschäftsinteressen
	Wettbewerbsposition und Innovationsfähigkeit des Dienstleisters
	Bewertung der Service Level der Anbieter ermitteln
	Sicherheitsstrategie des Anbieters
	Preis-Leistungs-Verhältnis

Fortsetzung auf der nächsten Seite

Autoren	Partnerwahlfaktoren
Gordon / Catalone / di Benedetto (1993)	Image, experience and reputation Personell competence (experience, education, training) Financial stability Reliability Access Selection offered Responsiveness to customer demands, needs, and wants
Cunningham / Fröschl (1995)	Preis Technologie Service Flexibilität Expertise Kultureller Fit
Schwarze (1998)	Know-how Erfahrung mit den Leistungen Überzeugende Beratungsangebote individuelle Service- und Betreuungskonzepte notwendige technische und personelle Ressourcen problemlose Realisierung zukünftiger Volumensteigerung Möglichkeit des Ausbaus der Leistungsbereiche mit dem Outsourcing-Partner Kompatibilität der Strategie des Anbieters mit der eigenen Bewertung der Service Level der Anbieter ermitteln Sicherheitsstrategie des Anbieters Preis-/Leistungs-Verhältnis Garantie mittelfristig fester Kosten Auffangen von Kapazitätsspitzen Dienstleister in der Nähe ansässig
Mayer (2004)	Branchen- und Prozess-know-how Erfahrung mit vergleichbaren Projekten Referenzen Unternehmensgröße und -kultur wirtschaftliches Potenzial finanzielle Stabilität Mitarbeiterqualifikation Technologieaktualität leistungsgerechte Preismodelle Innovationsfähigkeit Image

Fortsetzung auf der nächsten Seite

Autoren	Partnerwahlfaktoren
Feidicker / Stamm (2004)	technische und sicherheitsrelevante Kriterien Erfahrung Branchen-know-how Prozess-Expertise Business Performance Innovationsfähigkeit zufriedene Referenzkunden globale Präsenz
Homburg / Krohmer (2006)	Qualität Kosten Lieferbedingungen Relationalität
Fichtner (2006)	Vertrauenswürdigkeit Leistungswille
Chou / Shen / Chang (2007)	Operations Quality Relationship Organization
Jharkharia / Shankar (2007)	Compatability Cost Quality Reputation
Chen / Hung (2009)	Financial consideration Quality Service performance Compliance Culture
Chen / Wang (2009)	Technical capability Financial performance Performance history Quality Price Flexibility Reputation Delivery time Experience Market share
Sonmez / Moorhouse (2010)	reputation organisational capabilities product cost knowledge and understanding competence

Fortsetzung auf der nächsten Seite

Autoren	Partnerwahlfaktoren
Vijayvagy (2012)	quality cost delivery flexibility reputation reliability post sales services
Parthiban / Zubar / Katakar (2013)	Quality Delivery (accuracy and timeliness) Productivity / Flexibility Service Costs Technological capabilities Application of conceptual manufacturing

Der Literaturüberblick zeigt, dass viele Partnerwahlfaktoren immer wieder, häufig mit etwas unterschiedlichen Bezeichnungen, auftauchen. Beispielsweise wird der Faktor Qualität unter anderem mit „Mitarbeiterqualität“, „*quality*“³⁴¹ und „*overall quality*“ bezeichnet. Sehr häufig tauchen die Faktoren Qualität beziehungsweise Mitarbeiter- und Leistungsqualität, Flexibilität, Kosten und Reputation³⁴² auf (siehe Hervorhebung in Tabelle 5.1 auf Seite 100) – teilweise direkt benannt und teilweise mit anderen Begriffen umschrieben.³⁴³ Diese werden als erstes Ergebnis der Literaturrecherche für das Partnerwahlmodell als Inputfaktoren festgehalten.

5.2 Partnerwahlfaktoren für das Outsourcing von Propertymanagement

In Ergänzung zu den Partnerwahlfaktoren aus der Literatur wird zur Entwicklung des Partnerwahlmodells für das Propertymanagement auf die Ergebnisse der explorativen Vorstudie zurückgegriffen (vergleiche Kapitel 4). Die Teilnehmer wurden offen und ungestützt nach den drei wichtigsten Faktoren bei der Auswahl eines Propertymanagers in der Vergangenheit und heute befragt (siehe Kapitel 4.4.2). Tabelle 4.2 auf Seite 77 und Tabelle 4.3 auf Seite 78 zeigen die Ergebnisse der offenen Frage im Überblick. Als wichtigste Faktoren in der Vergangenheit nannten die Befragten:

1. Flexibilität
2. Preis-Leistung

341 Siehe beispielsweise VIJAYVAGY (2012), S. 20f.

342 Siehe beispielsweise PICOT/MAIER (1992), S. 66.

343 Etwa „Preis-Leistungs-Verhältnis“ statt „Kosten“, siehe beispielsweise HEINRICH (1992), S. 48f.

3. Qualität der Mitarbeiter und Qualität (gleich viele Nennungen)

Wenn die Befragten nun erneut vor der Entscheidung, einen Propertymanager beauftragen zu müssen, stünden, seien die folgenden drei Faktoren am wichtigsten:

1. Flexibilität
2. Preis-Leistung
3. Qualität der Mitarbeiter

Zum einen zeigt dies, dass sich die Auswahlkriterien der Befragten nach den ersten Erfahrungen mit der Auswahl eines Propertymanagers nicht wesentlich geändert hatten. Zum anderen korrespondieren diese Ergebnisse mit den in Kapitel 5.1 identifizierten Partnerwahlfaktoren in der Literatur, nämlich Qualität im Allgemeinen und Mitarbeiter- und Leistungsqualität im Besonderen, sowie Flexibilität, Kosten und Reputation.

Nachfolgend werden die aus der Literatur gewonnenen Erkenntnisse für das Propertymanagement fruchtbar gemacht und mit den aus der explorativen Vorstudie gewonnenen empirischen Ergebnissen kombiniert. Das Resultat ist in Tabelle 5.2 auf der nächsten Seite zu sehen. Die Partnerwahlfaktoren aus der Literatur werden teilweise zu Faktoren für das Outsourcing von Propertymanagement (*kursive Schrift*) zusammengefasst. Teilweise dienen Partnerwahlfaktoren aus der Literatur als Indikatoren (*recte Schrift*) für die festgelegten Faktoren. Auch der aus der explorativen Vorstudie gewonnene Faktor „Preis-Leistung“ tritt in dem Modell nicht als Faktor, sondern als Indikator in Erscheinung. Auf die Indikatoren wird in Kapitel 5.3.2 eingegangen. Im folgenden werden zunächst die vier identifizierten Faktoren Qualitätsversprechen der Mitarbeiter, Qualität des Leistungsversprechens, Flexibilität und Reputation unter Bezugnahme auf die in der Tabelle aufgeführte Literatur erläutert.

Tabelle 5.2: Partnerwahlfaktoren für das Outsourcing des Propertymanagements

Autoren und Partnerwahlfaktoren beim Outsourcing – <i>Faktoren/Indikatoren</i> beim Outsourcing des Propertymanagements		
Picot/Maier (1992)	Technisches Know-how und Qualifikation des Personals Finanzielle Stabilität Infrastruktur Zusätzliches Serviceangebot wie zum Beispiel Marketingdienstleistungen Reputation Zuverlässigkeit Performance- und Qualitätsgarantien Maßnahmen der Datensicherheit und des Datenschutzes Internationale Ausrichtung Erfahrungen auf dem freien Servicemarkt	<i>Qualität der Mitarbeiter</i> Finanzielle Stabilität — <i>Flexibilität</i> <i>Reputation</i> — <i>Qualität des Leistungsversprechens</i> — — Erfahrung/ <i>Qualität der Mitarbeiter</i>
Heinrich (1992)	Know-how Erfahrung mit den Leistungen Überzeugende Beratungsangebote Individuelle Service- und Betreuungskonzepte Notwendige technische und personelle Ressourcen, um Leistung bereitzustellen Problemlose Realisierung zukünftiger Volumensteigerung Möglichkeit des Ausbaus der Leistungsbereiche mit dem Outsourcing-Partner Übereinstimmung Marktstrategien des Anbieters mit den eigenen Geschäftsinteressen Wettbewerbsposition und Innovationsfähigkeit des Dienstleisters Bewertung der Service Level der Anbieter ermitteln Sicherheitsstrategie des Anbieters Preis-Leistungs-Verhältnis	<i>Qualität der Mitarbeiter</i> Erfahrung/ <i>Qualität der Mitarbeiter</i> <i>Flexibilität</i> <i>Flexibilität</i> <i>Qual. der MA/ des LV</i> <i>Flexibilität</i> /künftige Auftragserweiterungen <i>Flexibilität</i> — Marktanteil/Unternehmensgröße — — Preis
Gordon / Catalone / di Benedetto (1993)	Image, experience and reputation Personell competence (experience, education, training) Financial stability Reliability Access Selection offered Responsiveness to customer demands, needs, and wants	<i>Qualität der Mitarbeiter, Reputation</i> <i>Qualität der Mitarbeiter</i> Finanzielle Stabilität — — <i>Flexibilität</i> <i>Flexibilität</i>
Cunningham/Fröschl (1995)	Preis Technologie Service Flexibilität Expertise Kultureller Fit	Preis — <i>Flexibilität</i> <i>Flexibilität</i> <i>Qualität der Mitarbeiter</i> —

Fortsetzung auf der nächsten Seite

Autoren	Partnerwahlfaktoren	Faktoren/Indikatoren
Schwarze (1998)	Know-how Erfahrung mit den Leistungen Überzeugende Beratungsangebote individuelle Service- und Betreuungskonzepte notwendige technische und personelle Ressourcen problemlose Realisierung zukünftiger Volumensteigerung Möglichkeit des Ausbaus der Leistungsbereiche mit dem Outsourcing-Partner Kompatibilität der Strategie des Anbieters mit der eigenen Bewertung der Service Level der Anbieter ermitteln Sicherheitsstrategie des Anbieters Preis-/Leistungsverhältnis Garantie mittelfristig fester Kosten Auffangen von Kapazitätsspitzen Dienstleister in der Nähe ansässig	<i>Qualität der Mitarbeiter</i> Erfahrung/ <i>Qualität der Mitarbeiter</i> <i>Flexibilität</i> <i>Flexibilität</i> <i>Qualität der Mitarbeiter</i> <i>Flexibilität</i> /künftige Auftragserweiterungen <i>Flexibilität</i> — — — Preis — <i>Flexibilität</i> —
Mayer (2004)	Branchen- und Prozess-Know-how Erfahrung mit vergleichbaren Projekten Referenzen Unternehmensgröße und -kultur wirtschaftliches Potenzial finanzielle Stabilität Mitarbeiterqualifikation Technologieaktualität leistungsgerechte Preismodelle Innovationsfähigkeit Image	<i>Qualität der Mitarbeiter</i> Erfahrung/ <i>Qualität der Mitarbeiter</i> <i>Reputation</i> Unternehmensgröße — Finanzielle Stabilität <i>Qualität der Mitarbeiter</i> — <i>Flexibilität</i> — <i>Reputation</i>
Feidicker/Stamm (2004)	technische und sicherheitsrelevante Kriterien Erfahrung Branchen Know-how Prozess-Expertise Business Performance Innovationsfähigkeit zufriedene Referenzkunden globale Präsenz	— Erfahrung/ <i>Qualität der Mitarbeiter</i> <i>Qualität der Mitarbeiter</i> <i>Qualität der Mitarbeiter</i> — — <i>Reputation</i> —
Homburg/ Krohmer (2006)	Qualität Kosten Lieferbedingungen Relationalität	<i>Qual. der MA/ des LV</i> Preis — —
Fichtner (2006)	Vertrauenswürdigkeit Leistungswille	— —

Fortsetzung auf der nächsten Seite

Autoren	Partnerwahlfaktoren	Faktoren/Indikatoren
Chou/Shen/Chang (2007)	Operations Quality Relationship Organization	— <i>Qual. der MA/ des LV</i> — —
Jharkharia/Shankar (2007)	Compatability Cost Quality Reputation	— <i>Qualität des LV</i> <i>Qual. der MA/ des LV</i> <i>Reputation</i>
Chen/Hung (2009)	Financial consideration Quality Service performance Compliance Culture	Finanzielle Stabilität <i>Qual. der MA/ des LV</i> — — —
Chen/Wang (2009)	Technical capability Financial performance Performance history Quality Price Flexibility Reputation Delivery time Experience Market share	— Finanzielle Stabilität <i>Reputation</i> <i>Qual. der MA/ des LV</i> Preis <i>Flexibilität</i> Reputation — <i>Qualität der Mitarbeiter</i> Marktanteil
Sonmez/Moorhouse (2010)	reputation organasational capabilities product cost knowledge and understanding competence	<i>Reputation</i> — <i>Qualität des Leistungsversprechens</i> Preis <i>Qualität der Mitarbeiter</i> <i>Qualität der Mitarbeiter</i>
Vijayvagy (2012)	quality costs delivery flexibility reputation reliability post sales services	<i>Qual. der MA/des LV</i> Preis — <i>Flexibilität</i> <i>Reputation</i> — —

Fortsetzung auf der nächsten Seite

Autoren	Partnerwahlfaktoren	Faktoren/Indikatoren
Parthiban/Zubar/Katakar (2013)	Quality Delivery (accuracy and timeliness) Productivity/Flexibility Service Costs Technological capabilities Application of conceptual manufacturing	<i>Qual. der MA/des LV</i> — <i>Flexibilität</i> <i>Flexibilität</i> Preis — —

5.2.1 Qualitätsversprechen der Mitarbeiter

Die Tatsache, dass die Leistung des Dienstleisters vor Inanspruchnahme nicht (hinreichend) beurteilt werden kann, lenkt den Fokus auf den Mitarbeiter beziehungsweise dessen Verhalten.³⁴⁴ So MEFFERT/BRUHN: „Untersuchungen zeigen, dass das Verhalten der Mitarbeiter in der Interaktionssituation von den Kunden als wesentlicher Bestandteil, bei komplexen Leistungen unter Umständen sogar als Surrogat der gesamten Dienstleistung, angesehen wird.“³⁴⁵ Der Nachfrager der Dienstleistung schließt von seiner Erfahrung mit den Mitarbeitern des Dienstleisters auf die Qualität der Dienstleistung. Gerade bei *Professional Services* sind die Mitarbeiter ein sehr wichtiges Bewertungskriterium für den Auftraggeber.³⁴⁶ Der Unternehmenserfolg bei Dienstleistungsunternehmen hängt bei personenbezogenen Dienstleistungen in hohem Maße von der Verhaltensweise der Mitarbeiter ab.³⁴⁷ Da das Propertymanagement sich von einer reinen (passiven) Verwaltung zu einer (aktiven) Managementaufgabe gewandelt hat, wird das Propertymanagement als personenbezogene Dienstleistung angesehen.³⁴⁸

Das 1996 erforschte, nachfolgend dargestellte Phänomen scheint immer noch aktuell und kann auf die Beziehung zwischen Asset- und Propertymanager angewendet werden: „Bei der Akquisition von Aufträgen für Dienstleistungen mit äußerst hohem Erklärungsbedarf ist es von größter Bedeutung zu wissen, welche Erfolgsfaktoren ausschlaggebend für die Entscheidung sind. Eine Umfrage bei 150 Unternehmen zeigt, dass die Komponenten einer erfolgreichen Kundenakquisition weniger auf der sachlichen und ökonomischen Ebene liegen, sondern vielmehr in den Bereich der persönlichen Darstellung und der kommunikativen Fähigkeit zur Erklärung der Dienstleistung fallen.“³⁴⁹

Tabelle 5.1 auf Seite 100 bildet eine Reihe von Partnerwahlfaktoren ab, die unter „Qualität der Mitarbeiter“ zusammengefasst werden. Zum einen wird der Faktor „Know-how“³⁵⁰ unter den Faktor „Qualität der Mitarbeiter“ gefasst. Auch Partnerwahlfaktoren wie „Qualität des Personals“³⁵¹ oder „Erfahrung“ beziehungsweise „experience“³⁵² werden unter dem Faktor „Qualität der Mitarbeiter“ subsumiert.

344 Vergleiche MEFFERT/BRUHN (2006), S. 82 f.

345 MEFFERT/BRUHN (2006) S. 83.

346 Siehe beispielsweise UELTSCHY et al. (2007), S. 411.

347 Vergleiche OELJESCHLAGER (2001), S. 264.

348 Vergleiche OELJESCHLAGER (2001), S. 255.

349 SCHULTE (1996), S. 278.

350 Vergleiche PICOT/MAIER (1992), S. 66 und HEINRICH (1992), S. 48f. LOOS identifiziert im Rahmen seiner empirischen Untersuchung zur Strategie institutioneller (Immobilien)investoren *Know-how* als den wichtigsten erfolgsgendifferenzierenden Faktor für das Propertymanagement. Siehe LOOS (2006), S. 221.

351 Siehe beispielhaft PICOT/MAIER (1992), S. 66.

352 Siehe beispielsweise HEINRICH (1992), S. 48f. und GORDON/CATALONE/DI BENEDETTO (1993), S. 50.

5.2.2 Qualität des Leistungsversprechens

Das zweite Kriterium für die Partnerwahl beim Outsourcing von Propertymanagement ist die „Qualität des Leistungsversprechens.“ Nach BRUHN ist Dienstleistungsqualität „die Fähigkeit eines Anbieters [...], die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen.“³⁵³ In Tabelle 5.1 auf Seite 100 findet sich eine Reihe von Faktoren, die hier zum Partnerwahlfaktor „Qualität des Leistungsversprechens“ zusammengefasst werden: zum einen der Faktor „Qualität“³⁵⁴ beziehungsweise „Quality“³⁵⁵, zum anderen der von SONMEZ/MOORHOUSE genannte Faktor „product“³⁵⁶.

5.2.3 Flexibilität der Leistungsgestaltung

Wie in Kapitel 2 in Zusammenhang mit dem Leistungsbild eines Propertymanagement-Unternehmens erläutert, stellt Flexibilität einen sehr wichtigen Faktor dar. Schließlich stellen die jeweiligen Assetmanager häufig sehr individuelle Anforderungen an die Dienstleistung. Gerade bei einem *Professional Service* wie dem Propertymanagement, wo nicht nur standardisierte Leistungen verlangt werden, ist Flexibilität des Dienstleisters ein sehr wichtiges Kriterium. In Tabelle 5.1 auf Seite 100 findet sich sehr häufig der Faktor „Flexibilität“ beziehungsweise „Flexibility“³⁵⁷. Auch Faktoren wie „Individuelle Service- und Beratungsangebote“³⁵⁸ werden dem Partnerwahlfaktor „Flexibilität“ zugeordnet.

5.2.4 Reputation des Anbieters

Einen vierten Auswahlfaktor stellt die Reputation, also den Ruf oder das Ansehen eines Anbieters dar.³⁵⁹ Die Reputation eines Unternehmens erlangt auf Märkten mit unvollständigen Informationen eine hohe Bedeutung für den Käufer beziehungsweise Auftraggeber einer Dienstleistung. SHAPIRO konstatiert, dass Konsumenten die Qualität der von den Unternehmen produzierten Produkte in der Vergangenheit als Indikator für die zukünftige Qualität heranziehen.³⁶⁰ Dies lässt sich auf Dienstleistungen übertragen. Reputation entsteht demnach auf der Anbieterseite über $n+1$ Perioden am Markt, das heißt je höher die Qualität, desto höher die Reputation des Anbieters.

353 BRUHN (2001), S. 31.

354 Siehe beispielsweise HOMBURG/KROHMER (2006), S. 149.

355 Siehe beispielsweise CHOU/SHEN/CHANG (2007), S. 311ff. und CHEN/HUNG (2009), S. 7486.

356 Siehe SONMEZ/MOORHOUSE (2010), S. 193.

357 Siehe beispielsweise CUNNINGHAM/FRÖSCHL (1995), S. 155 und CHEN/WANG (2009), S. 237.

358 Siehe beispielsweise HEINRICH (1992), S. 48f.

359 Siehe beispielsweise PICOT/MAIER (1992), S. 66 und MAYER (2004), S. 180f. und FEIDICKER/STAMM (2004), S. 194ff.

360 Siehe SHAPIRO (1983), S. 659.

5.3 Entwicklung des Partnerwahlmodells

5.3.1 Faktoren und Hypothesen

Für die Partnerwahl beim Outsourcing von Propertymanagement wurden die vier Faktoren Qualität der Mitarbeiter, Qualität des Leistungsversprechens, Flexibilität der Leistungsgestaltung und Reputation des Anbieters identifiziert. Diese Faktoren bilden den Input des Modells. Es stellt sich nun die Frage nach dem Output, also Faktoren, die eine gelungene Partnerwahl beim Outsourcing messbar machen. Hierfür werden die Faktoren Zufriedenheit des Auftraggebers mit der Partnerwahl und Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister verwendet.³⁶¹

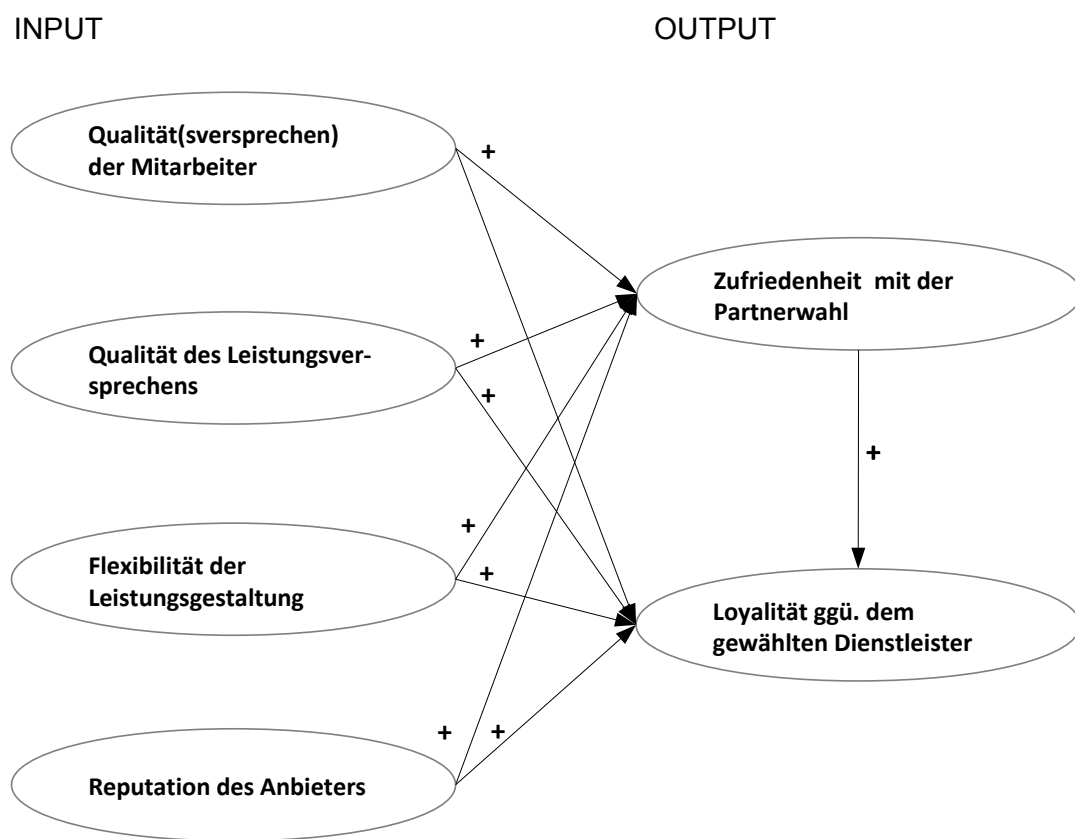


Abbildung 5.1: In-und Outputfaktoren. Eigene Darstellung.

Abbildung 5.1 zeigt die In- und Outputfaktoren sowie die Wirkungsbeziehungen (hier: „+“-Zeichen für positive Zusammenhänge) zwischen den Faktoren im Überblick. Diese Wirkungsbeziehungen spiegeln sich in der Formulierung der Hypothesen wider. Für die

³⁶¹ Zum Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit siehe STOCKHOMBURG (2012), S. 28f. Zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (Loyalität) siehe HOMBURG/GIERING/HENTSCHEL (1999), S. 174ff.

Beziehung zwischen Input und Output werden sogenannte Zusammenhangshypothesen, also „Hypothesen über den Zusammenhang bestimmter Merkmale in der Grundgesamtheit“³⁶² formuliert. Hierbei wird der Aspekt „Wichtigkeit des Faktors im Auswahlprozess“ als Messgröße herangezogen, da die Interviewpartner in der Befragung zu Protokoll geben sollen, als wie wichtig sie die verschiedenen Faktoren im Auswahlprozess erachtet haben (vergleiche Kapitel 6). Da sich die vier Inputfaktoren jeweils positiv auf die beiden Outputfaktoren auswirken, lauten die acht Haupt-Hypothesen des Partnerwahlmodells für das Outsourcing von Propertymanagement als *Professional Service* wie folgt:

Hypothese 1: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess das Qualitätsversprechen der Mitarbeiter des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto größer ist die Zufriedenheit des Assetmanagers mit der Partnerwahl.*

Hypothese 2: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Qualität des Leistungsversprechens des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto größer ist die Zufriedenheit des Assetmanagers mit der Partnerwahl.*

Hypothese 3: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Flexibilität der Leistungsgestaltung des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto größer ist die Zufriedenheit des Assetmanagers mit der Partnerwahl.*

Hypothese 4: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Reputation des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto höher ist die Zufriedenheit des Assetmanagers mit der Partnerwahl.*

Hypothese 5: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess das Qualitätsversprechen der Mitarbeiter des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto größer ist die Loyalität des Assetmanagers gegenüber dem gewählten Dienstleister.*

Hypothese 6: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Qualität des Leistungsversprechens des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto größer ist die Loyalität des Assetmanagers gegenüber dem gewählten Dienstleister.*

Hypothese 7: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Flexibilität der Leistungsgestaltung des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto größer ist die Loyalität des Assetmanagers gegenüber dem gewählten Dienstleister.*

Hypothese 8: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Reputation des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto größer ist die Loyalität des Assetmanagers gegenüber dem gewählten Dienstleister.*

362 ATTESLANDER (2010), S. 283.

Schließlich wird den beiden Outputfaktoren noch ein positiver Zusammenhang attestiert, der sich wie folgt darstellt:

Hypothese 9: *Je höher die Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister, desto größer ist die Loyalität des Assetmanagers gegenüber dem gewählten Dienstleister.*

5.3.2 Indikatoren und Unterhypothesen

Nachdem nun die Haupt-Hypothesen aufgestellt wurden, stellt sich die Frage, wie die Faktoren „Qualitätsversprechen der Mitarbeiter“, „Qualität des Leistungsversprechens“, „Flexibilität der Leistungsgestaltung“ und „Reputation des Dienstleisters“ und die Outputfaktoren „Zufriedenheit (des Auftraggebers) mit der Partnerwahl“ und „Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister“ gemessen werden können.³⁶³ Derartige Faktoren sind nämlich nicht direkt messbar und stellen sogenannte komplexe Konstrukte dar. Komplexe oder auch latente Konstrukte können mithilfe einer Operationalisierung statistisch quantifizierbar gemacht werden. Hierbei sind Indikatoren, auch Proxy-Variablen genannt, festzulegen, die ihrerseits messbar sind und einen Faktor erklären.³⁶⁴ Nach ATTESLANDER werden unter Operationalisierung „die Schritte der Zuordnung von empirisch erfassbaren, zu beobachtenden oder zu erfragenden Indikatoren zu einem theoretischen Begriff.“³⁶⁵ verstanden.

In der Literatur existiert eine Reihe von Operationalisierungsansätzen. Allerdings sind nicht alle für vorliegende Fragestellung geeignet. Gerade zum Beispiel der häufig zitierte SERVQUAL-Ansatz zur Operationalisierung von Servicequalität kann für vorliegende Fragestellung nicht (direkt) angewendet werden, da der Auftraggeber in der Lage sein muss die Indikatoren vor Vertragsabschluss zu beurteilen. Unter diesem Gesichtspunkt wurden bereits bestehende Ansätze aus der Literatur überprüft. Außerdem gibt es Faktoren bei der Partnerwahl, die sich auf den Nachfrager, also den Auswählenden, beziehen. Diese Betrachtungsperspektive ist nicht Teil des hier entwickelten Partnerwahlmodells für das Outsourcing von Propertymanagement. Gleichwohl wird diesem Blickwinkel im Fragebogen dadurch Rechnung getragen, dass die Teilnehmer im Rahmen der Befragung nach genutzten Auswahlmechanismen, wie etwa „Auswahl mithilfe einer Unternehmensberatung“, gefragt wurden (vergleiche Kapitel 6.2).³⁶⁶

Im Folgenden werden die vier Input- und die beiden Outputfaktoren operationalisiert. Dabei werden die Unterhypothesen der vier Inputfaktoren mithilfe arabischer Ziffern

363 Zum Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit sowie zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung siehe statt vieler BRUHN (2011), S. 9 mit Verweis auf BRUHN (2009).

364 Zu Strukturgleichungsmodellen statt vieler BACKHAUS et al. (2003), S. 334 ff.

365 ATTESLANDER (2010), S. 46.

366 CHAUDHURI schlägt vor, ein *Screening* der Anbieter „zum Beispiel durch Ausschlussverfahren und Einsatz von geeigneten Unternehmensberatern“ durchzuführen. CHAUDHURI (2009), S. 29.

und einer Alphabetisierung gegliedert. Die Nummerierung erfolgt gemäß der Haupthypothesen (siehe Kapitel 5.3.1). Die Unterhypothesen der beiden Outputfaktoren erhalten zur besseren Übersichtlichkeit dagegen römische Ziffern und eine Alphabetisierung.

5.3.2.1 Indikatoren und Unterhypothesen für das Qualitätsversprechen der Mitarbeiter

Wie in den Kapiteln 2 und 3 erläutert, kommt den Mitarbeitern, welche die Dienstleistung erbringen, eine besondere Bedeutung zu. Dies ist vor allem bei *Professional Services* wie dem Propertymanagement der Fall.³⁶⁷ Kurzum: Die Qualität der Dienstleistung ist abhängig vom Wissen und der inneren Einstellung der Mitarbeiter.³⁶⁸ GORDON et al. sprechen in diesem Zusammenhang von *Personell competence (experience, education, training)* (vergleiche Tabelle 5.1 auf Seite 100). Als erster Indikator für das Qualitätsversprechen der Mitarbeiter wird daher die „Immobilienbezogene Berufsausbildung“ herangezogen.³⁶⁹ Somit lautet die dazugehörige Hypothese wie folgt:

Hypothese 1a: *Je wichtiger³⁷⁰ dem Assetmanager im Auswahlprozess die immobilienbezogene Berufsausbildung der Mitarbeiter des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt er auf die Qualität der Mitarbeiter (des Propertymanagement-Unternehmens).*

Den zweiten Indikator bilden „Immobilienmanagement-spezifische Weiterbildungsmaßnahmen“.³⁷¹ Für das Propertymanagement gibt es eine Reihe von fachspezifischen (Aufbau-)Studiengängen, zum Beispiel die Ausbildung zum CERTIFIED PROPERTY MANAGER an der Universität Regensburg. Hierauf baut die nachstehende Hypothese auf:

Hypothese 1b: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die immobilienmanagement-spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter des Dienstleisters sind, desto mehr Wert legt er auf die Qualität der Mitarbeiter (des Propertymanagement-Unternehmens).*

Den dritten Indikator für das Qualitätsversprechen der Mitarbeiter stellt die „Berufserfahrung als Propertymanager“ dar.³⁷² Die Hypothese wird wie folgt formuliert:

Hypothese 1c: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Berufserfahrung der Mitarbeiter des Dienstleisters als Propertymanager ist, desto mehr Wert legt er auf die Qualität der Mitarbeiter (des Propertymanagement-Unternehmens).*

³⁶⁷ Vergleiche KLOESS (1999), S. 153.

³⁶⁸ Siehe STAUCH (1995), S. 277.

³⁶⁹ Siehe beispielsweise HOFFMANN (1989), S. 411f. und vergleiche KLOESS (1999), S. 153.

³⁷⁰ Die Unterhypothesen werden – analog zu den Haupthypothesen – mit Blick auf die Wichtigkeit der einzelnen Parameter im Auswahlprozess des Dienstleisters formuliert, sodass eine Abfrage in der empirischen Erhebung möglich ist.

³⁷¹ Siehe beispielsweise HOFFMANN (1989), S. 411f. und HUSIN/CHELLADURAI/MUSA (2012), S. 149f. und vergleiche KLOESS (1999), S. 153.

³⁷² Siehe beispielsweise HOFFMANN (1989), S. 411f.

5.3.2.2 Indikatoren und Unterhypothesen für die Qualität des Leistungsversprechens

Möchte sich der Auftraggeber vor dem Kauf der Dienstleistung ein Bild über die Qualität des Leistungsversprechens machen, wird er zunächst frei verfügbare Informationen, etwa über das Internet, einholen. Als Indikator für die Qualität des Leistungsversprechens wird in der Literatur die Unternehmensgröße zitiert.³⁷³ Auch die Managementberatung BELL kommt in ihrer Befragung von Auftraggebern zu dem Ergebnis, dass die Unternehmensgröße ein wichtiges Auswahlkriterium für den Dienstleister darstellt.³⁷⁴ In vorliegendem Modell wird nicht die Unternehmensgröße an sich, sondern der Marktanteil des Unternehmens als erster Indikator für die Qualität des Leistungsversprechens aufgestellt.³⁷⁵ Der Marktanteil ist womöglich ein validerer Indikator für die Qualität der Leistung als die reine Unternehmensgröße: Bei JHARKHARIA und SHANKAR dient der Marktanteil als Indikator für die finanzielle Stabilität des Dienstleisters, der wiederum als Dimension für Qualität angesehen wird.³⁷⁶ Die Hypothese zum Marktanteil des Dienstleisters lautet:

Hypothese 2a: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess der Marktanteil des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt er auf Qualität des Leistungsversprechens (des Propertymanagement-Unternehmens).*

Im Gegensatz zum Marktanteil, der für jeden Marktteilnehmer dank Statistiken von Branchenverbänden nahezu vollständig transparent ist und einen objektiven Indikator darstellt, sind die weiteren Indikatoren für die Qualität des Leistungsversprechens stärker subjektiv eingefärbt. Der Auftraggeber kann sich weiterhin mithilfe des Internetauftritts ein Bild über die Qualität des Leistungsversprechens machen. „Internetauftritt“ stellt den zweiten Indikator dar. Es wird nachstehende Hypothese aufgestellt:

Hypothese 2b: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess der Internetauftritt des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt er auf die Qualität des Leistungsversprechens (des Propertymanagement-Unternehmens).*

Darüber hinaus kann der Auftraggeber sich von den infrage kommenden Anbietern eine Firmenpräsentation vorführen lassen. „Firmenpräsentation“ ist der dritte Indikator für die Qualität des Leistungsversprechens mit folgender Hypothese:

Hypothese 2c: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Unternehmenspräsentation des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt*

373 Siehe beispielsweise SICHTMANN/VON SELASINSKY/DIAMANTOPOULOS (2011), S.5f. und OELJESCHLAGER (2001), S. 263.

374 Siehe BELL (2009).

375 Siehe BEBA (1995), S.255. In Tabelle 5.1 auf Seite 100 findet sich der Faktor „Marktanteil“ beziehungsweise „Marketshare“ explizit bei CHEN/WANG, siehe CHEN/WANG (2009), S. 237 während HEINRICH von „Wettbewerbsposition“ spricht. Siehe HEINRICH (1992), S. 48f.

376 Siehe JHARKHARIA/SHANKAR (2007), S. 275.

er auf die Qualität des Leistungsversprechens (des Propertymanagement-Unternehmens).

Ein weiterer Aspekt, der Aufschluss über die Qualität des Leistungsversprechens gibt, ist das Personal des Dienstleisters.³⁷⁷ In der Auswahlphase kann der Käufer sich einen ersten Eindruck über die Mitarbeiter des Dienstleisters verschaffen, indem er mehrere Unternehmen zu einem Pitch, also einem Wettbewerb um die Auftragsvergabe, einlädt. Den vierten Indikator bildet somit das Auftreten³⁷⁸ der Mitarbeiter des Dienstleistungsunternehmens bei Erstkontakt („Pitch“), und die dazugehörige Hypothese wird wie folgt gefasst:

Hypothese 2d: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess das Auftreten der Mitarbeiter des Dienstleisters bei Erstkontakt ist, desto mehr Wert legt er auf die Qualität des Leistungsversprechens (des Propertymanagement-Unternehmens).*

Der fünfte Indikator ist eine leistungsabhängige Vergütung.³⁷⁹ Beim Propertymanagement können leistungsabhängige Vergütungsbestandteile beispielsweise an die Höhe der Leerstandsquote gekoppelt sein.³⁸⁰ Es wird folgende Hypothese aufgestellt:

Hypothese 2e: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Unternehmenspräsentation des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt er auf die Qualität des Leistungsversprechens (des Propertymanagement-Unternehmens).*

Als sechster Indikator wird das „Preis-Leistungs-Verhältnis“ angeführt. In der Literatur findet sich oft der Preis als solches als Indikator.³⁸¹ Und dieser dient auch als objektiver Qualitätsindikator sowohl aus informationsökonomischer als auch aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht. Der Preis ist ein überprüfbares Merkmal. Da die Erstellung höherwertiger Leistungen mit höheren Kosten verbunden ist als die Erzeugung von Leistungen von niedrigerer Qualität, müssen Dienstleister für erstere auch einen höheren Preis verlangen als für letztere.³⁸² Gerade bei einer komplexen, wissensintensiven Dienstleistung wie dem Propertymanagement scheint das Preis-Leistungs-Verhältnis ein besserer Indikator als der reine Preis. Das Preis-Leistungs-Verhältnis wird wie folgt definiert: „subjektives Empfinden über die Angemessenheit eines Preises im Vergleich zur Qualität des Angebots.“³⁸³ Die dazugehörige Hypothese lautet wie folgt:

377 Siehe BEBA (1995), S.255.

378 Vergleiche OELJESCHLAGER (2001), S. 263. und vergleiche KLOESS (1999), S. 153.

379 Vergleiche KISHAN (2012), S. 62. und KLOESS (1999), S. 159.

380 Siehe auch ENGELHARDT (2010).

381 Siehe beispielsweise AL-NASSER/AL-RAWWASH/ALAKHRAS (2011), S. 1987. und CHEN/WANG (2009), S. 237.

382 Vergleiche FLIESS (2009), S. 174.

383 Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Preis-Leistungs-Verhältnis, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/14261/preis-leistungs-verhaeltnis-v7.html>.

Hypothese 2f: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess das Preis-Leistungs-Verhältnis des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt er auf die Qualität des Leistungsversprechens (des Propertymanagement-Unternehmens).*

5.3.2.3 Indikatoren und Unterhypothesen für die Flexibilität der Leistungsgestaltung

Als erster Indikator für die Flexibilität der Leistungsgestaltung wird der Aspekt „Kapazitätsausweitung möglich“ herangezogen.³⁸⁴ Für das Propertymanagement bedeutet dies, dass der Propertymanager in der Lage ist, Immobilien einer anderen Nutzungsart zu managen, wenn der Auftraggeber sein Immobilienportfolio ausweitet. Somit wird folgende Hypothese aufgestellt:

Hypothese 3a: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess ist, dass der Dienstleister eine Kapazitätsausweitung ermöglichen kann, desto mehr Wert legt er auf die Flexibilität der Leistungsgestaltung (des Propertymanagement-Unternehmens).*

Ein zweiter Indikator für die Flexibilität der Leistungsgestaltung ist das sogenannte Baukastenprinzip, das heißt der Auftraggeber hat die Möglichkeit, die für sich passenden Leistungsbestandteile für das Propertymanagement-Mandat auszuwählen und gegebenenfalls andere wegzulassen. Dies ist bei *Professional Services* generell wichtig, weil die Bedarfe der Auftraggeber sehr speziell und die Leistungen sehr individuell sind. Beim Propertymanagement ist der Aspekt der Leistungsmodule nicht zuletzt deshalb ganz besonders wichtig, da am Markt nach wie vor Uneinigkeit hinsichtlich der Definition und Leistungsbestandteile der einzelnen Immobilienmanagement-Dienstleistung besteht (vergleiche Kapitel 2.3). Je nachdem, wo das Propertymanagement für einen Auftraggeber anfängt beziehungsweise aufhört, muss sein Dienstleistungspaket zusammengestellt werden.³⁸⁵ Es wird daher folgender Zusammenhang postuliert:

Hypothese 3b: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Möglichkeit ist, einzelne Dienstleistungsbestandteile nach dem Baukastenprinzip auszuwählen, desto mehr Wert legt er auf die Flexibilität der Leistungsgestaltung (des Propertymanagement-Unternehmens).*

Ein dritter Indikator für die Flexibilität der Leistungserstellung ist die Tatsache, dass der Dienstleister auf individuelle Wünsche eingeht. Dieser Indikator wird in der Literatur häufig auch schlicht mit „Service“ betitelt.³⁸⁶ GORDON et. al. sprechen in dem Zusammenhang von „*Responsiveness to customer demands, needs and wants*“³⁸⁷ Folglich lautet die dazugehörige Hypothese:

384 Siehe beispielsweise HEINRICH (1992), S. 48f. und SCHWARZE (1998), S. 171.

385 Zum Thema Modularisierung vergleiche FROST/KOHLEICK (2007), S. 132ff.

386 Siehe beispielhaft PARTHIBAN/ZUBAR/KATAKAR (2013), S. 1535.

387 GORDON/CATALONE/DI BENEDETTO (1993), S. 50. Vergleiche SCHWARZE (1998), S. 171.

Hypothese 3c: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess ist, dass der Dienstleister auf individuelle Wünsche eingeht, desto mehr Wert legt er auf die Flexibilität der Leistungsgestaltung (des Propertymanagement-Unternehmens).*

5.3.2.4 Indikatoren und Unterhypothesen für die Reputation des Anbieters

Gerade bei *Professional Services* spielt die Reputation eine große Rolle, da zum einen der Auftraggeber – nicht zuletzt aufgrund der angesprochenen *knowledge asymmetry* (vergleiche Kapitel 2) – häufig die Leistung nicht bis ins letzte Detail beurteilen kann.³⁸⁸ In Tabelle 5.1 auf Seite 100 findet sich zum einen der Faktor „Reputation“, etwa bei CHEN/WANG³⁸⁹ Zum anderen findet sich bei FEIDICKER/STAMM der Faktor „zufriedene Referenzkunden“³⁹⁰ und bei MAYER der Faktor „Image“³⁹¹. Beide werden hier unter „Reputation“ gefasst.

Wie eingangs erläutert, entsteht Reputation auf der Anbieterseite durch die positiven Erfahrungen, die der Käufer hinsichtlich der Qualität einer Dienstleistung in der Vergangenheit gemacht hat. Somit ist „eigene positive Erfahrung mit dem Dienstleister“ der erste Indikator für die Reputation des Dienstleisters, und es wird folgender Zusammenhang postuliert:

Hypothese 4a: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die eigene positive Erfahrung mit dem Dienstleister ist, desto mehr Wert legt er auf die Reputation (des Propertymanagement-Unternehmens).*

Wenn der Käufer noch keine eigene Erfahrung aufweisen kann, greift er auf die Erfahrung anderer zurück. Man spricht von *word-of-mouth*, zu deutsch „Mund-zu-Mund-Propaganda“, das heißt Käufer geben das eigene Wissen über die Qualität einer Dienstleistung an andere (potenzielle) Käufer weiter und tragen so zu einer positiven Reputation des Anbieters bei.³⁹² Genauso kann allerdings auch das Wissen über opportunistisches Verhalten des Anbieters, wie zum Beispiel schlechte Qualität, von betroffenen Kunden über mehrere Perioden hinweg an andere Marktteilnehmer weitergegeben werden. Der Anbieter kann dann langfristig keine Gewinne mehr erzielen und genießt eine schlechte Reputation am Markt.³⁹³ Die „Empfehlung eines oder mehrerer Marktteilnehmer“ bildet somit den zweiten Indikator für die Reputation des Anbieters, und die dazugehörige Hypothese wird wie folgt formuliert:

388 Siehe GREENWOOD/DEEPPHOUSE/LI (2005), S. 663.

389 Siehe CHEN/WANG (2009), S. 237.

390 FEIDICKER/STAMM (2004), S. 194ff.

391 MAYER (2004), S. 180f.

392 Siehe BLACKWELL/MINIARD/ENGEL (2001), S. 108f. WISWEDE (2000), S. 348. und HOMBURG/KROHMER (2006), S. 125. und FLIESS (2009), S. 160.

393 Vergleiche FICHTNER (2006), S. 20f.

Hypothese 4b: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Empfehlung des Dienstleisters durch einen Marktteilnehmer ist, desto mehr Wert legt er auf die Reputation (des Propertymanagement-Unternehmens).*

Über die eigene Erfahrung oder die Empfehlung hinaus gibt es objektive, transparente Indikatoren für die Reputation eines Anbieters. Frei verfügbar sind die Informationen auf der Internetseite eines Unternehmens. Somit stellt eine überzeugende Referenzkundenliste den dritten Indikator für die Reputation eines Anbieters dar, und es wird folgender Zusammenhang vermutet:

Hypothese 4c: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess eine Referenzkundenliste des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt er auf die Reputation (des Propertymanagement-Unternehmens).*

Mithilfe einer Referenzkundenliste kann der Käufer sich ein Bild über den Kundenstamm des Dienstleisters machen oder gar eine Beurteilung des Dienstleisters von den genannten Unternehmen einholen. Ebenfalls öffentlich zugänglich sind Unternehmensrankings, wie sie etwa von Unternehmensberatungen oder Branchenverbänden erstellt werden. Ein vorderer Platz in einem Unternehmensranking wird daher als vierter Indikator für die Reputation des Dienstleisters herangezogen.³⁹⁴ Die Hypothese lautet wie folgt:

Hypothese 4d: *Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess eine vordere Platzierung des Dienstleister in einem Unternehmensranking ist, desto mehr Wert legt er auf die Reputation (des Propertymanagement-Unternehmens).*

5.3.2.5 Indikatoren und Unterhypothesen für die Zufriedenheit mit der Partnerwahl

In der Literatur wird des Öfteren eine *single-item*-Operationalisierung des Konstrukts Zufriedenheit vorgenommen, namentlich ausschließlich der Indikator „Gesamtzufriedenheit“ verwendet.³⁹⁵ Dieser Ansatz wird hier nicht verfolgt, da es – nicht zuletzt aus statistischen Gründen – sinnvoll erscheint, *single-items* zu vermeiden und daher einen Faktor immer mithilfe mehrerer Indikatoren (*multi-items*) zu operationalisieren.³⁹⁶ Als erster Indikator wird die „Zufriedenheit mit dem Dienstleister allgemein“³⁹⁷ verwendet und folgender Zusammenhang formuliert:

Hypothese Ia: *Je höher die Zufriedenheit des Assetmanagers mit der Partnerwahl ist, desto größer ist seine allgemeine Zufriedenheit mit dem Dienstleister.*

394 Vergleiche OELJESCHLAGER (2001), S. 263.

395 Siehe beispielsweise PATTERSON/JOHNSON/SPRENG (1997), S. 11 und NAGY (2002), S. 77ff.

396 Siehe HAIR et al. (2014), S. 7.

397 Siehe MEFFERT/BRUHN (2006), S. 325.

Einen zweiten Indikator bildet der Aspekt „Kluge/richtige Entscheidung, diesen Dienstleister gewählt zu haben“. Die dazugehörige Hypothese lautet wie folgt:

Hypothese Ib: *Je höher die Zufriedenheit des Assetmanagers mit der Partnerwahl ist, desto eher ist er der Meinung, eine kluge und richtige Entscheidung getroffen zu haben.*

Der dritte Indikator für die Zufriedenheit mit der Partnerwahl lautet „Erwartungen an den Dienstleister wurden erfüllt“.³⁹⁸ In der Kundenzufriedenheits-Literatur wird in diesem Zusammenhang von einem Soll-Ist-Vergleich gesprochen. Es wird folgender Zusammenhang postuliert:

Hypothese Ic: *Je höher die Zufriedenheit des Assetmanagers mit der Partnerwahl ist, desto eher wurden seine Erwartungen an den Dienstleister erfüllt.*

5.3.2.6 Indikatoren und Unterhypothesen für die Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister

Ein Indikator für Kundenloyalität ist die „Weiterempfehlungsabsicht“³⁹⁹ und die dazugehörige Hypothese wird wie folgt formuliert:

Hypothese IIa: *Je höher die Loyalität des Assetmanagers ggü. dem gewählten Dienstleister ist, desto höher ist seine Weiterempfehlungsabsicht.*

Ein zweiter Indikator ist die „Weiterbeschäftigungsabsicht“, in der Literatur häufig unter dem Stichwort Wiederkauf zu finden.⁴⁰⁰ Somit wird folgender Zusammenhang aufgestellt:

Hypothese IIb: *Je höher die Loyalität des Assetmanagers ggü. dem gewählten Dienstleister ist, desto höher ist seine Weiterbeschäftigungsabsicht.*

Den dritten Indikator bildet der Aspekt „Zusatzkauf (*Cross-buying*)“⁴⁰¹, und die Hypothese lautet:

Hypothese IIc: *Je höher die Loyalität des Assetmanagers ggü. dem gewählten Dienstleister ist, desto höher ist seine Zusatzkaufabsicht.*

Grafisch lässt sich die Operationalisierung der Faktoren mit Hilfe sogenannter Pfaddiagramme abbilden. Dabei werden die Indikatoren oder auch manifeste (beobachtbare)

³⁹⁸ Siehe MEFFERT/BRUHN (2006), S. 325.

³⁹⁹ Siehe HOMBURG/GIERING/HENTSCHEL (1999), S. 179 und siehe MEFFERT/BRUHN (2006), S. 325.

⁴⁰⁰ Siehe HOMBURG/GIERING/HENTSCHEL (1999), S. 179 und MEFFERT/BRUHN (2006), S. 325.

⁴⁰¹ Siehe HOMBURG/GIERING/HENTSCHEL (1999), S. 179 und MEFFERT/BRUHN (2006), S. 325.

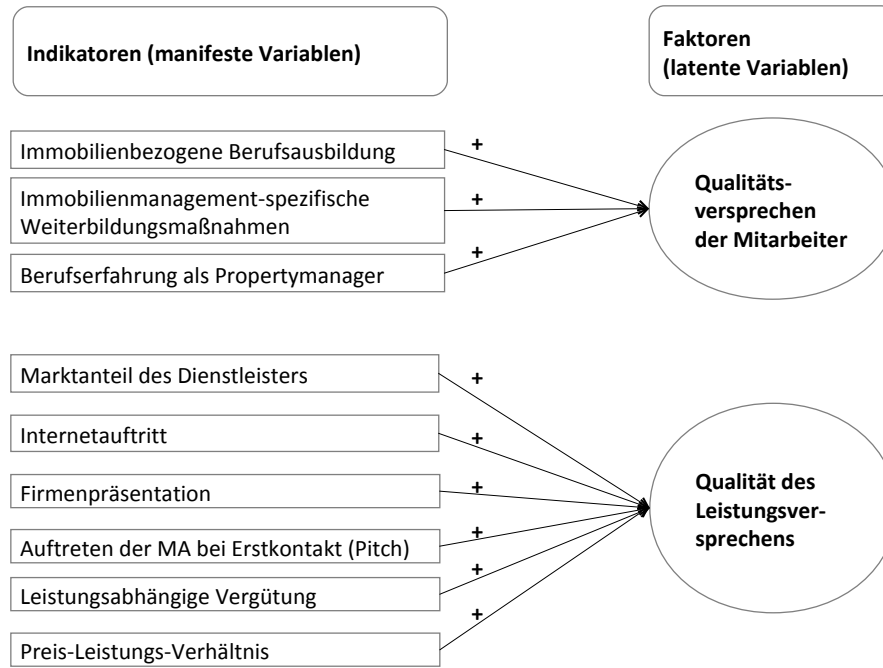


Abbildung 5.2: Operationalisierung der Faktoren „Qualitätsversprechen der Mitarbeiter“ und „Qualität des Leistungsversprechens“. Eigene Darstellung.

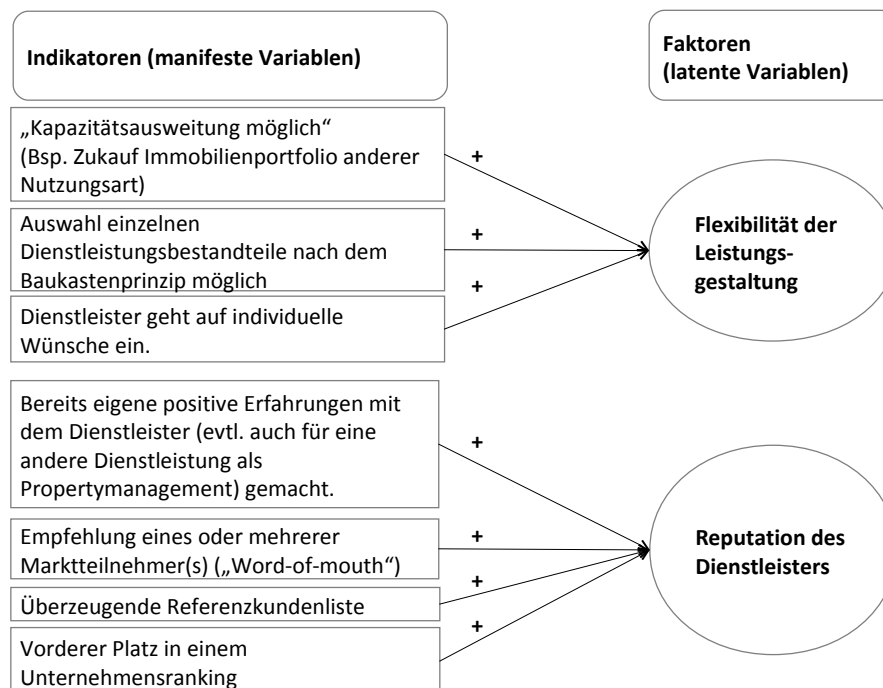


Abbildung 5.3: Operationalisierung der Faktoren „Flexibilität der Leistungsgestaltung“ und „Reputation des Dienstleisters“. Eigene Darstellung.

Variablen mit Rechtecken, die Faktoren oder auch latente (nicht direkt beobachtbare)

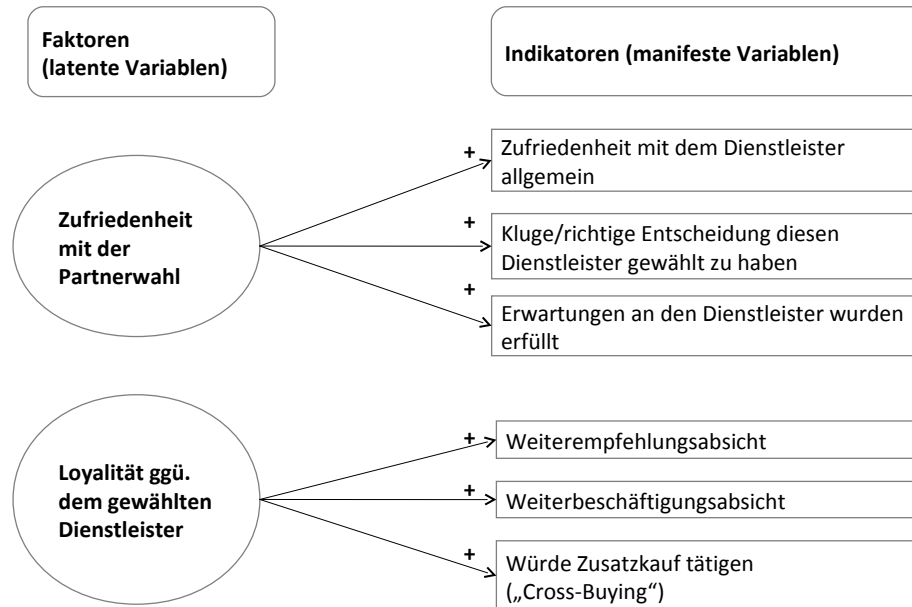


Abbildung 5.4: Operationalisierung der Faktoren „Zufriedenheit mit der Partnerwahl“ und „Loyalität ggü. dem gewählten Dienstleister“. Eigene Darstellung.

Variablen mit Ovalen gekennzeichnet. Zwischen den Indikatoren und dem Faktor steht ein Pfeil mit einem Plus- oder einem Minuszeichen, der die Wirkungsbeziehung zwischen Indikator und Faktor angibt.⁴⁰²

Die Abbildungen 5.2 bis 5.4 auf den Seiten 121–122 zeigen die Operationalisierung der In- und Outputfaktoren des Partnerwahlmodells. Dabei sind die Indikatoren in Kästen und die Faktoren in Ellipsen dargestellt. Hinsichtlich der Wirkungsbeziehung lässt sich erkennen, dass es sich um unterschiedliche Modelle handelt. Die vier Faktoren Qualitätsversprechen der Mitarbeiter, Qualität des Leistungsversprechens, Flexibilität der Leistungsgestaltung und Reputation des Dienstleisters werden mithilfe sogenannter formativer Messmodelle operationalisiert. Das bedeutet, dass die Indikatoren auf den Faktor einwirken. Die beiden Konstrukte Kundenzufriedenheit und Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister sind dagegen reflektiver Natur. Dazu mehr in Kapitel 6.3.3.2, wenn das Partnerwahlmodell mithilfe empirischer Daten getestet wird. Da die Wirkungsbeziehungen von sämtlichen Indikatoren auf den jeweils dazugehörigen Faktor positiv ist, sind die Pfeile allesamt mit einem „+“ gekennzeichnet.

Um das vollständige Partnerwahlmodell zu erhalten, wird das In- und Outputmodell (vergleiche Abbildung 5.1 auf Seite 111) mit den zu den Faktoren gehörigen Indikatoren (siehe Abbildungen 5.2 bis 5.4 auf den Seiten 121–122) kombiniert. Das gesamte Partnerwahlmodell ist in Abbildung 5.5 auf der nächsten Seite abgebildet.

402 Zur graphischen Darstellung von Pfaddiagrammen statt vieler BACKHAUS et al. (2003), S. 355.

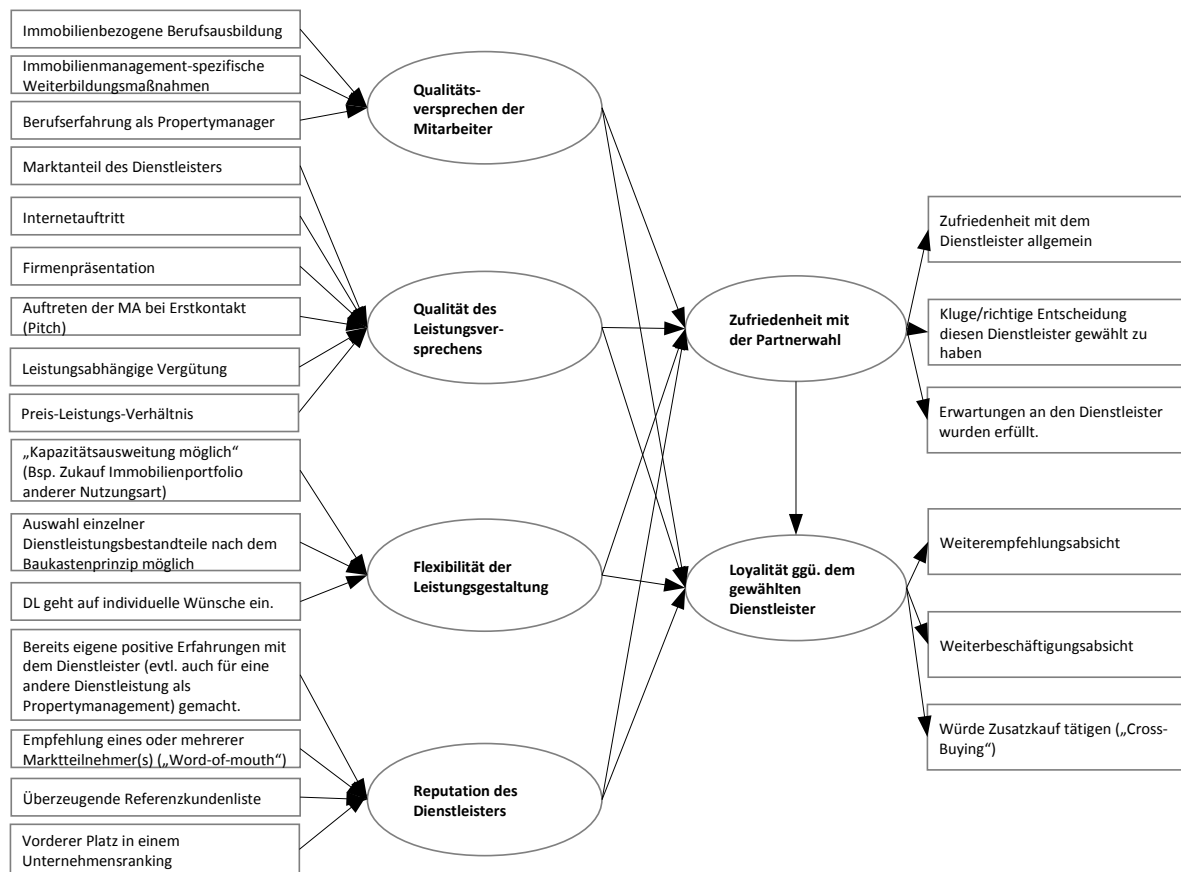


Abbildung 5.5: Modell zur Partnerwahl beim Outsourcing von Propertymanagement im Überblick. Eigene Darstellung.

5.3.3 Das Partnerwahlmodell für das Outsourcing von Propertymanagement als Professional Service im Überblick

In einem mehrstufigen Prozess wurde ein Partnerwahlmodell für das Outsourcing von Propertymanagement entwickelt. Hierbei wurden in der Literatur vorhandene Partnerwahlfaktoren und Indikatoren ausgewählt und für das Propertymanagement fruchtbar gemacht. Zusätzlich dienten Ergebnisse aus der explorativen Erhebung der Untermauerung des Modells.

An dieser Stelle soll nicht unerwähnt bleiben, dass manche Indikatoren durchaus nicht nur einem Faktor zuordenbar sind. So kann beispielsweise der Indikator „Verhalten der Mitarbeiter des Dienstleisters bei Erstkontakt“ nicht nur ein Indikator für die Qualität des Leistungsversprechens, sondern auch ein Indikator für das „Qualitäts(versprechen) der Mitarbeiter“ darstellen. Hierauf wird im Rahmen der Modifikation der Modellstruktur in Kapitel 6.3.3.3 näher eingegangen.

Die Hypothesen des Partnerwahlmodells beim Outsourcing von Propertymanagement als *Professional Service* sind in Tabelle 5.3 auf der nächsten Seite noch einmal aufgeführt. Das Modell zusammen mit den Hypothesen ist in Abbildung 5.6 auf Seite 126 dargestellt.

Tabelle 5.3: Hypothesen im Überblick

Nr.	Hypothese
1.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess das Qualitätsversprechen der Mitarbeiter des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto größer ist die Zufriedenheit des Assetmanagers mit der Partnerwahl.
1a.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die immobilienbezogene Berufsausbildung der Mitarbeiter des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt er auf die Qualität der Mitarbeiter (des Propertymanagement-Unternehmens).
1b.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die immobilienmanagement-spezifischen Weiterbildung der Mitarbeiter des Dienstleisters sind, desto mehr Wert legt er auf die Qualität der Mitarbeiter (des Propertymanagement-Unternehmens).
1c.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Berufserfahrung der Mitarbeiter des Dienstleisters als Propertymanager ist, desto mehr Wert legt er auf die Qualität der Mitarbeiter (des Propertymanagement-Unternehmens).
2.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Qualität des Leistungsversprechens des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto größer ist die Zufriedenheit des Assetmanagers mit der Partnerwahl.
2a.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess der Marktanteil des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt er auf die Qualität des Leistungsversprechens (des Propertymanagement-Unternehmens).
2b.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess der Internetauftritt des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt er auf die Qualität des Leistungsversprechens (des Propertymanagement-Unternehmens).
2c.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Firmenpräsentation des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt er auf die Qualität des Leistungsversprechens (des Propertymanagement-Unternehmens).
2d.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess das Auftreten der Mitarbeiter des Dienstleisters bei Erstkontakt ist, desto mehr Wert legt er auf die Qualität des Leistungsversprechens (des Propertymanagement-Unternehmens).
2e.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die leistungsabhängige Vergütung des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt er auf die Qualität des Leistungsversprechens (des Propertymanagement-Unternehmens).
2f.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess das Preis-Leistungs-Verhältnis des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt er auf die Qualität des Leistungsversprechens (des Propertymanagement-Unternehmens).
3.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Flexibilität der Leistungsgestaltung des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto größer ist die Zufriedenheit des Assetmanagers mit der Partnerwahl.
3a.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess eine mögliche Kapazitätsausweitung des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt er auf die Flexibilität der Leistungsgestaltung (des Propertymanagement-Unternehmens).
3b.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Möglichkeit ist, einzelnen Dienstleistungsbestandteile nach dem Baukastenprinzip auszuwählen, desto mehr Wert legt er auf die Flexibilität der Leistungsgestaltung (des Propertymanagement-Unternehmens).
3c.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Fähigkeit ist, dass der Dienstleister auf individuelle Wünsche eingeht, desto mehr Wert legt er auf die Flexibilität der Leistungsgestaltung (des Propertymanagement-Unternehmens).
4.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Reputation des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto höher ist die Zufriedenheit des Assetmanagers mit der Partnerwahl.
Fortsetzung auf der nächsten Seite	

Nr.	Hypothese
4a.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die eigene positive Erfahrung mit dem Dienstleister ist, desto mehr Wert legt er auf die Reputation (des Propertymanagement-Unternehmens).
4b.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Empfehlung des Dienstleisters durch einen Marktteilnehmer ist, desto mehr Wert legt er auf die Reputation (des Propertymanagement-Unternehmens).
4c.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Referenzkundenliste des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt er auf die Reputation (des Propertymanagement-Unternehmens).
4d.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Platzierung des Dienstleister in einem Unternehmensranking ist, desto mehr Wert legt er auf die Reputation (des Propertymanagement-Unternehmens).
5.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess das Qualitätsversprechen der Mitarbeiter des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto größer ist die Loyalität des Assetmanagers ggü. dem gewählten Dienstleister.
6.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Qualität des Leistungsversprechens des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto größer ist die Loyalität des Assetmanagers ggü. dem gewählten Dienstleister.
7.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Flexibilität der Leistungsgestaltung des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto größer ist die Loyalität des Assetmanagers ggü. dem gewählten Dienstleister.
8.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Reputation des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto größer ist die Loyalität des Assetmanagers ggü. dem gewählten Dienstleister.
9.	Je höher die Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister, desto größer ist die Loyalität des Assetmanagers ggü. dem gewählten Dienstleister.
Ia.	Je höher die Zufriedenheit des Assetmanagers mit der Partnerwahl ist, desto höher ist seine allgemeine Zufriedenheit mit dem Dienstleister.
Ib.	Je höher die Zufriedenheit des Assetmanagers mit der Partnerwahl ist, desto eher ist er der Meinung, eine kluge und richtige Entscheidung getroffen zu haben.
Ic.	Je höher die Zufriedenheit des Assetmanagers mit der Partnerwahl ist, desto eher wurden seine Erwartungen an den Dienstleister erfüllt.
IIa.	Je höher die Loyalität des Assetmanagers ggü. dem gewählten Dienstleister ist, desto höher ist seine Weiterempfehlungsabsicht.
IIb.	Je höher die Loyalität des Assetmanagers ggü. dem gewählten Dienstleister ist, desto höher ist seine Weiterbeschäftigungsabsicht.
IIc.	Je höher die Loyalität des Assetmanagers ggü. dem gewählten Dienstleister ist, desto höher ist seine Zusatzkaufabsicht.

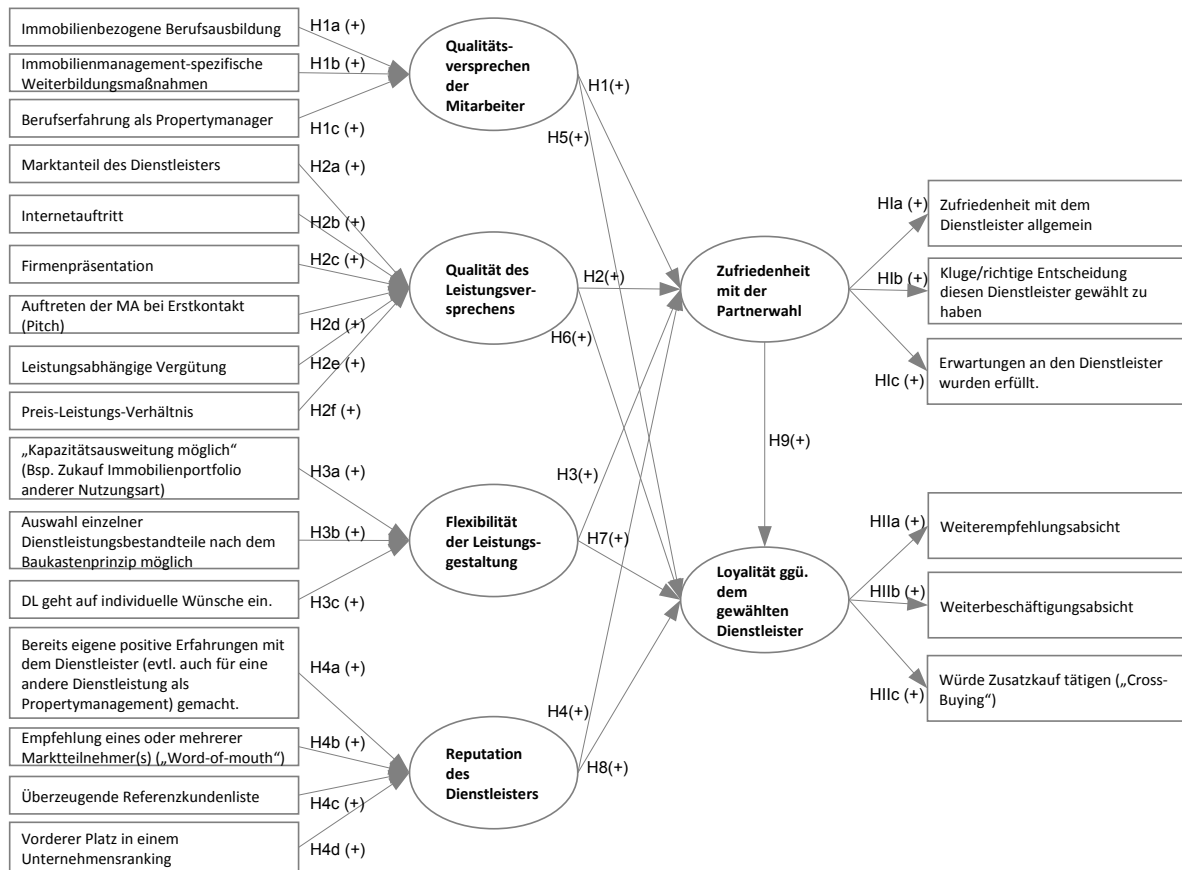


Abbildung 5.6: Partnerwahlmodell für das Outsourcing von Propertymanagement mit den Hypothesen. Eigene Darstellung.

*To test reality we must see it on the tight-rope.*⁴⁰³

6 Empirische Untersuchung des Partnerwahlmodells

6.1 Zielsetzung und Zielgruppe der empirischen Untersuchung

Ziel der empirischen Untersuchung ist es, das Partnerwahlmodell für das Outsourcing von Propertymanagement an den Auftraggebern zu testen und somit das vierte in Kapitel 1 festgelegte Teilziel zu erfüllen. Zielgruppe der empirischen Erhebung sind Immobilieninvestoren. Naturgemäß kamen für die Studie nur Immobilieninvestoren infrage, die das Propertymanagement fremd vergeben haben. Dies wurde mittels einer Filterfrage zu Beginn des Interviews abgefragt. Um die Machbarkeit der Studie zu gewährleisten, musste die Zielgruppe eingegrenzt werden. In Deutschland sind fast alle sogenannten *Non-Property-Companies*, also Unternehmen, deren ursprünglicher Wirtschaftsgegenstand nicht die Immobilie ist, Immobilieninvestoren. Sie besitzen nämlich häufig die Firmengebäude und betreiben sogenanntes Corporate Real Estate Management. Diese Unternehmen, auch *Corporates* genannt, wurden ausgeschlossen, da eine solche Befragung den Rahmen dieser Studie gesprengt hätte.⁴⁰⁴

Im Lichte der hiesigen Zielsetzung kamen überdies nur solche Immobilieninvestoren infrage, die einen hinreichend großen Immobilienbestand für fremdbezogenes Propertymanagement halten. Somit bildeten Immobilieninvestoren die Stichprobe, die das Assetmanagement in einer der folgenden Formen ausüben: Offener Immobilienfonds, Geschlossener Immobilienfonds, REIT, Immobilien-AG, Versicherung/Pensionskasse/Versorgungswerk oder als Dienstleister im Asset-/Portfoliomanagement. Per Filterfrage im Fragebogen wurde darüber hinaus nur mit denjenigen Teilnehmern ein Interview geführt, die über ein Immobilienvermögen von mehr als 50 Millionen EUR verfügen. Diese Eingrenzung rechtfertigt sich dadurch, dass eine professionelle Verwaltung erst ab einem gewissen Investitionsvolumen beginnt. Mithilfe des Filters sollte vermieden werden, dass Teilnehmer der Studie das Interview letztlich abbrechen müssen, weil sie sich mit der Auswahl eines Propertymanagers noch niemals auf dem für die Studie notwendigen Niveau befasst haben.

403 WILDE (1989), S.77.

404 Es wäre gleichwohl interessant, die *Corporates* zur Partnerwahl beim Outsourcing des Propertymanagements zu befragen (vergleiche Kapitel 7).

6.2 Art der Befragung, Fragebogenkonstruktion und Vorgehensweise

Bei den erhobenen Daten handelt es sich um sogenannte Primärdaten, die in Abgrenzung zu Sekundärdaten eigens für vorliegende Studie erhoben wurden.

Es wurde wie bereits in der explorativen Vorstudie eine telefonische Befragung durchgeführt (vergleiche Kapitel 4). Die Vorteile von Telefoninterviews sind zum einen die erhöhte Erreichbarkeit der Teilnehmer und zum anderen eine rasche Verarbeitungsmöglichkeit der erhobenen Daten.⁴⁰⁵ In der Literatur findet sich neben den vielfältigen Vorteilen auch eine Anzahl von Nachteilen von Telefoninterviews. ATTESLANDER kritisiert etwa, dass bei einem Telefoninterview keine Erinnerungsstützen wie etwa die Vorlage von Tabellen zum Einsatz kommen könnten und das Interview sich auf relativ einfache Fragegegenstände beschränken müsse.⁴⁰⁶

Im Rahmen dieser Arbeit überwogen die Vorteile von Telefoninterviews gegenüber ihren Nachteilen deutlich, zumal ein Marktforschungsinstitut mit der telefonischen Befragung beauftragt wurde. Die geschulten Interviewer des Marktforschungsinstituts sind in der Lage, sich auf die Zielgruppe (sprachlich) einzustellen. Darüber hinaus können sie mit den oft schwer zu erreichenden Teilnehmern, wie etwa Geschäftsführern, einen Termin für das Interview festlegen. Die Teilnehmer erhielten vor der Befragung ein Anschreiben (siehe Abbildung A.16 auf Seite 232 im Anhang), in dem die Studie kurz erläutert und der Anruf des Marktforschers angekündigt wurde. Im Anschreiben wurde außerdem die Unterstützung durch die GIF E.V., GESELLSCHAFT FÜR IMMOBILIENWIRTSCHAFTLICHE FORSCHUNG erwähnt, um die Teilnehmerquote zu erhöhen.

Beim Aufbau des Fragebogens (siehe Abbildungen A.17 bis A.23 auf den Seiten 233–239 im Anhang) wurde im Wesentlichen dem aufgestellten Hypothesenmodell gefolgt. Nach den bereits erwähnten Filterfragen zur Sicherstellung des geeigneten Teilnehmerkreises wurden diese zum „Aufwärmen“ zunächst nach einer Reihe allgemeiner Angaben wie etwa ihrer Funktion im Unternehmen, den *Assets under Management*, und der regionalen Verteilung des Immobilienvermögens gefragt.

Im Anschluss daran wurden die Teilnehmer zum Prozess der Partnerwahl befragt, etwa ob sie bei der Auswahl des Propertymanagers externe Unterstützung wie eine Unternehmensberatung in Anspruch genommen haben (vergleiche Kapitel 5.3.2).

Der sich anschließende Hauptteil des Fragebogens ist der Abfrage der Indikatoren des Partnerwahlmodells gewidmet. Falls die Befragten bei einem oder mehr Faktoren angaben, diesen bei der Auswahl des Propertymanagers nicht berücksichtigt zu haben, wurden sie gefragt, ob sie diesen Faktor zukünftig bei der Partnerwahl berücksichtigen würden. Die Teilnehmer der Studie wurden im Anschluss nach der Bewertung des von ihnen beschäftigten Dienstleisters gefragt. Zum Ende der Befragung wurden die Interviewten gebeten, auf Basis ihrer heutigen Erfahrung die Faktoren für die Partnerwahl

405 Siehe ATTESLANDER (2010), S. 158.

406 Siehe ATTESLANDER (2010), S. 159.

noch einmal zu bewerten. Zum Schluss wurden die Teilnehmer gefragt, ob es darüber hinaus Aspekte bei der Partnerwahl gäbe, die sie als wichtig erachteten.

Wie die Frageblöcke erkennen lassen, wurden hauptsächlich geschlossene Fragen gestellt, bei denen die Antwortkategorien vorgegeben wurden. Es wurde eine Ratingskala, also eine Skala, bei der die Befragten aus mehr als zwei abgestuften Antwortkategorien wählen können.⁴⁰⁷ Speziell handelt es sich bei der gewählten Skala um eine sogenannte LIKERTskala, eine Skala zur Messung von Einstellungen, Meinungen, Wertorientierungen et cetera.⁴⁰⁸ Numerische und verbale Skalenbezeichnungen wurden kombiniert⁴⁰⁹ und es wurde mit „endpunktbekannten Intervallskalen“⁴¹⁰ gearbeitet. Bei den meisten Fragen wurde analog zur explorativen Vorstudie (siehe Kapitel 4) eine sechsstufige Skala angewendet, beispielsweise von „1 = sehr wichtig“ bis „6 = überhaupt nicht wichtig“, ergänzt um „keine Bewertung möglich“. Der Vorteil einer sechsstufigen Skala ist, dass sie den Teilnehmern aufgrund des Schulnotensystems geläufig ist. Bei Frage 4.2 mit der nochmaligen Bewertung der Partnerwahlfaktoren aus heutiger Sicht wurde zur Vereinfachung des langen Fragenblocks eine vierstufige Skala angewendet. Gerade Skalen wie die angewendeten haben im Vergleich zu ungeraden Skalen den Vorteil, dass die sogenannte „Flucht in die Mitte“ vermieden wird. Die Interviewten sind gezwungen, eine Wertung abzugeben, man spricht daher auch von einer „*Forced-Choice-Skala*“.⁴¹¹ Hinsichtlich der Fragen- beziehungsweise Itemformulierung wurde auf Aspekte wie Einfachheit, Klarheit und Kürze geachtet. Doppelte Verneinungen, Hypothesen et cetera wurden vermieden.⁴¹²

Der Fragebogen wurde einem sorgfältigen Pretest unterzogen, das heißt der Ablauf der Erhebung wurde mit einer Reihe von Testpersonen, namentlich ehemaligen und amtierenden Doktoranden mit unterschiedlichen Fachgebieten der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, simuliert und in einem iterativen Prozess weiterentwickelt. Dabei füllten die Testpersonen zunächst eigenhändig den Fragebogen aus, bevor anschließend Auffälligkeiten oder kleinere Unstimmigkeiten in den Formulierungen der Fragen besprochen wurden. Hierbei wurden in Anlehnung an RAAB-STEINER/BENESCH folgende Aspekte berücksichtigt:⁴¹³

1. Sind die Fragen verständlich formuliert?
2. Ist der Aufbau übersichtlich („Roter Faden des Interviews“)?
3. Wie lange dauert die Bearbeitung?
4. Gibt es Redundanzen?

407 Vergleiche RAAB-STEINER/BENESCH (2012), S. 56.

408 Siehe vor allem LIKERT (1932), S. 14ff. und statt vieler PORST (2011), S. 93.

409 Siehe RAAB-STEINER/BENESCH (2012), S. 58.

410 PORST (2011), S. 72.

411 Siehe statt vieler RAAB-STEINER/BENESCH (2012), S. 57.

412 Zur Formulierung von Fragen/Items siehe statt vieler PORST (2011), S. 96ff. und RAAB-STEINER/BENESCH (2012), S. 52ff.

413 Vergleiche RAAB-STEINER/BENESCH (2012), S. 61. Zur Bedeutung eines Pretests vergleiche statt vieler ATTESLANDER (2010), S. 298.



Abbildung 6.1: Phasen der empirischen Erhebung im Überblick. Eigene Darstellung

5. Sind die Fragen sprachlich auf die Zielgruppe abgestimmt?
6. Stimmen die Hinweise/Instruktionen für den Interviewer?

Vor Beginn der Erhebung wurde für alle zu erhebenden Daten im Fragebogen beschrieben, welche Hypothesen mit ihrer Hilfe überprüft werden sollen beziehungsweise für welche weiterführenden Auswertungen die Daten benötigt werden.⁴¹⁴ ATTESLANDER dazu wie folgt: „Auf diese Weise wird einerseits festgestellt, ob das Erhebungsinstrument möglicherweise Aspekte erfasst, die bei der Auswertung gar nicht benötigt werden; andererseits kann auch der umgekehrte Fall auftreten, dass zur Auswertung benötigte Daten im Erhebungsinstrument nicht berücksichtigt sind.“⁴¹⁵ Die Phasen der empirischen Erhebung sind in Abbildung 6.1 noch einmal im Überblick dargestellt.

⁴¹⁴ Siehe ATTESLANDER (2010), S. 299.

⁴¹⁵ ATTESLANDER (2010), S. 299.

Feldbericht (04.11.2013 - 14:00)		
Lüttringhaus Doktorarbeit 2013		
	Gesamt	
	abs.	In %
Basis (Brutto)	306	
Doublette	4	1,3%
Telefonnummer falsch	8	2,6%
Falsche Zielgruppe	0	
Ohne Kontakt, nicht nutzbar	0	
Basis (Netto)	294	100,0%
Interview durchgeführt	79	26,9%
Interviewtermin vereinbart	0	0,0%
Datensatz in Bearbeitung	33	11,2%
Ohne Kontakt, nutzbar	0	0,0%
Kontaktiert, nicht mehr nutzbar	0	
Interviewabbruch	3	1,0%
Kein Interview möglich/erwünscht	179	60,9%
Während Feldzeit keine Zu-/Absage	0	

Durchschnittliche Interviewdauer

00:10:39

Abbildung 6.2: Abschließender Feldbericht der empirischen Erhebung. Quelle: Marktforschungsinstitut factx.

6.3 Auswertung der Daten

6.3.1 Stichprobenbeschreibung (Datensatz)

Es nahmen 79 Unternehmen an der Befragung teil, das entspricht einer Teilnahmequote von 26,9 Prozent. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug 10,39 Minuten. Abbildung 6.2 zeigt den abschließenden Feldbericht der Befragung im Überblick.

Bereits während der Feldphase wurde schnell klar, dass trotz einer größeren Anzahl an Adressen und einer wesentlich kürzeren Interviewdauer nicht an die außergewöhnlich hohe Teilnahmequote der explorativen Vorstudie von 49,5 Prozent würde angeknüpft werden können.

Das Marktforschungsinstitut hatte in den Vorbesprechungen bereits darauf hingewiesen, dass die generelle Teilnahmebereitschaft der Unternehmen in den letzten Jahren nachgelassen habe. Der Marktforscher vermutet die Vielzahl der am Markt durchgeführten Studien als Grund für die ablehnende Haltung einer Vielzahl von Unternehmen.

Um die Teilnahmequote zu erhöhen, wurden während der Feldphase zum einen falsche Telefonnummern nachrecherchiert und erneut eingespielt. Zum anderen wurden die

Form des Assetmanagements	Anzahl der Nennungen (n=)	in Prozent
Dienstleister (Asset-/Portfoliomanagement)	26	32,9 %
Geschlossener Immobilienfonds	19	24,1 %
Offener Immobilienfonds	15	19,0 %
Immobilien-AG	8	10,1 %
Versicherung/Pensionskasse/Versorgungswerk	4	5,1 %
REIT	1	1,3 %
Keine Angabe	6	7,6 %

Tabelle 6.1: Ausgeübte Form des Assetmanagements.¹

¹ N=79; k.A.=32. Sortierung nach absteigender Häufigkeit.

Adressen sogenannter Rückläufer („Adressat unbekannt verzogen“) nachrecherchiert und erneut angeschrieben. Drittens wurden 19 weitere Versorgungswerke (für Rechtsanwälte und Notare) angeschrieben in der Hoffnung, dass diese über ein ausreichend großes Immobilienvermögen verfügten. Die Versorgungswerke waren die einzige potenzielle Teil-Zielgruppe, bei der noch mehr Adressdaten verfügbar waren als ursprünglich angeschrieben wurden. Allerdings ordneten sich insgesamt nur vier Teilnehmer der Gruppe „Versicherung/Pensionskasse/Versorgungswerk“ zu (vergleiche auch Tabelle 6.1), sodass die Wirkung der zusätzlichen Anschreiben als sehr gering einzustufen ist.

In der Literatur findet sich unter den Argumenten für eine telefonische Befragung der Punkt, es könne schnell für Ersatz bei Ausfällen beziehungsweise Interview-Verweigerern gesorgt werden.⁴¹⁶ Aufgrund der spezifischen Anforderungen an die Zielgruppe dieser Befragung, betreffend den externen Bezug des Propertymanagements und eines ausreichend hohen Immobilienvermögens, um die Fragen beantworten zu können, hat dieses Argument für vorliegende Studie keine Gültigkeit. Schließlich wurde die Feldphase verlängert, um sogenannte „*Last-minute-Teilnehmer*“ mitzunehmen.

In Zahlen stellt sich die Ansprache der Zielgruppe wie folgt dar: Zunächst wurden 302 Unternehmen angeschrieben. Aufgrund von Doppelungen oder falschen Anschriften verminderte sich die Zahl an Adressen. Mittels Nachrecherche erhöhte sich diese wieder, sodass die Nettobasis (bereinigte Adressen) am Ende 294 Adressen betrug (siehe Abbildung 6.2 auf der vorherigen Seite).

Tabelle 6.1 zeigt die ausgeübte Form des Assetmanagements im Überblick.⁴¹⁷ Bei fast einem Drittel der Befragten handelte es sich um Dienstleister im Asset- oder Portfoliomanagement, bei knapp einem Viertel um einen Geschlossenen Immobilienfonds, gefolgt von 19 Prozent der Befragten, die das Assetmanagement für einen Offenen Immobilienfonds ausüben. Acht Teilnehmer gehörten einer Immobilien-AG an, vier einer Versicherung, einer Pensionskasse oder einem Versorgungswerk und ein Befragter einem REIT (kurz für REAL ESTATE INVESTMENT TRUST).

⁴¹⁶ Siehe ATTESLANDER (2010), S. 158.

⁴¹⁷ Soweit nicht anders gekennzeichnet, erfolgten diese und alle nachfolgenden Auswertungen mithilfe von IBM SPSS STATISTICS Version 21 oder MICROSOFT EXCEL 97-2003.

Funktion	Anzahl der Nennungen (n=)
Geschäftsführer	19
Assetmanager	14
Leiter Assetmanagement	6
Leiter Propertymanagement	4
Propertymanager	4
Leiter Asset- und Propertymanagement	3
Prokurist	2
Immobilienmanager	2
Unternehmensberater	2
Leiter Immobilienmanagement	2
Propertymanagement	2
Sonstige	19

Tabelle 6.2: Funktion im Unternehmen.¹

¹ ≥ 2 Nennungen, Funktionen mit n=1 wurden unter „Sonstige“ zusammengefasst, N=79; k.A.=0.

Wie erwartet, nahmen hauptsächlich Geschäftsführer und Assetmanager an der Befragung teil. Tabelle 6.2 gibt einen Überblick über die Funktion der Teilnehmer im Unternehmen. Es verwundert, dass zwei Befragte angaben, als Propertymanager tätig zu sein. Richtete sich die Befragung doch explizit an die Auftraggeber und wurden die Teilnehmer zu Beginn gefragt, ob ihr Unternehmen das Propertymanagement extern beziehen würde (Filterfrage: Falls „nein“, Abbruch des Interviews). Da es zu keinem Abbruch des Interviews kam, liegt der Verdacht nahe, dass es sich um Steuerungsfunktionen im Propertymanagement handelt. Dies ist wohl auch bei der Angabe „Propertymanagement“ der Fall. Es gab n=19 und somit eine große Anzahl von Funktionen, die jeweils nur einmal genannt wurden. Hierzu zählen beispielsweise „Controller Propertymanagement“ oder „Leiter Immobilienmanagement“.

Die Teilnehmer wurden nach der Höhe des von ihrem Unternehmen verwalteten Immobilienvermögen (*Assets under Management*, in Millionen EUR) gefragt. Tabelle 6.3 gibt einen Überblick. Das durchschnittliche Immobilienvermögen der Teilnehmer betrug circa 1,9 Milliarden EUR. Fast ein Drittel der Befragten (32,9%) gaben an, über ein Immobilienvermögen von mehr als 1 Milliarden EUR zu verfügen.

Des Weiteren wurden die Teilnehmer der Studie gebeten, prozentuale Angaben hinsichtlich der Verteilung des Immobilienvermögens ihres Unternehmens nach Regionen

Assets under Management	Anzahl Nennungen (n=)	Prozentuale Verteilung
> 50 Mio. EUR \leq 250 Mio. EUR	8	10,1%
> 250 Mio. EUR \leq 500 Mio. EUR	13	16,5%
> 500 Mio. EUR \leq 1 Mrd. EUR	11	13,9%
> 1 Mrd. EUR	26	32,9%
k.A.	21	26,6%

Tabelle 6.3: Immobilienvermögen (*Assets under Management* in Millionen EUR).¹

¹ N=79; k.A.=19.

21.08.2013 Sigrun Lüttringhaus

1.3 Wie hoch ist das von Ihrem Unternehmen verwaltete Immobilienvermögen
(Assets under Management, in Mio. EUR)?
(Interviewer: Bitte den Teilnehmer ggf. bitten den Wert zu schätzen)

--

1.4 In welchen Staaten befinden sich die Liegenschaften Ihrer Immobilieninvestitionen? Bitte nennen Sie uns den prozentualen Anteil Ihres Immobilienbestands im jeweiligen Land
(Bezugsgröße: Assets under Management in Mio. EUR)
(Interviewer: Die Angaben des Teilnehmers müssen logischerweise insgesamt 100% ergeben)

Immobilienbestand nach Land	in % des Portfolios heute (Bezugsgröße: AuM in Mio. EUR)	keine Bewertung möglich
Deutschland	_____	<input type="checkbox"/>
Europa (ex Deutschland)	_____	<input type="checkbox"/>
Amerika	_____	<input type="checkbox"/>
Asien	_____	<input type="checkbox"/>
Sonstige	_____	<input type="checkbox"/>
Summe (muss 100% ergeben)	100,00%	

1.5 Wie verteilt sich der von Ihnen gemanagte Immobilienbestand derzeit auf die folgenden 5 Immobilien-Nutzungsarten?
Interviewer: Bitte vorlesen: In % des Portfolios heute (gemessen an den Assets under Management in Mio. EUR - Die Angaben des Teilnehmers müssen insgesamt 100% ergeben!)

Immobilienbestand nach Nutzungsart	in % des Portfolios heute (Bezugsgröße AuM in Mio. EUR) (muss 100% ergeben)	keine Bewertung möglich
Wohnimmobilien	_____	<input type="checkbox"/>
Büroimmobilien	_____	<input type="checkbox"/>
Handelsimmobilien	_____	<input type="checkbox"/>
Betreiberimmobilien (Hotels, Freizeit, Senioren, Kliniken etc.)	_____	<input type="checkbox"/>
Lagerflächen	_____	<input type="checkbox"/>
Summe (muss 100% ergeben)	100,00%	

Abbildung 6.3: Fragen 1.3, 1.4 und 1.5 im Überblick. Eigene Darstellung.

und nach Nutzungsarten vorzunehmen. Hierbei wurden jeweils feste Antwortkategorien vorgegeben (siehe Fragen 1.4 und 1.5 in Abbildung 6.3).

In Summe sollten die Angaben jeweils 100 Prozent ergeben. Dies ist allerdings nicht der Fall. Bei der Auswertung wurde offensichtlich, dass die Teilnehmer häufig Angaben gemacht haben, die sich in Summe nicht zu 100 Prozent aufaddieren. Außerdem wurden in mehreren Einzelkategorien (etwa ein bestimmter Staat oder eine bestimmte Nutzungsart) keine Angaben gemacht. Daher wurden die unvollständigen oder nicht sinnhaften Datensätze eliminiert, sodass in Hinblick auf die regionale Verteilung des Immobilienportfolios 72 valide Datensätze übrigblieben und in Bezug auf die Verteilung nach Nutzungsarten 68 Datensätze. Die Ergebnisse sind in Tabelle 6.4 auf der nächsten Seite und Tabelle 6.5 auf der nächsten Seite dargestellt. Die Tabellen zeigen, dass die

Region	Prozentualer Anteil des Immobilienportfolios
Deutschland	79,7%
Europa (ex Deutschland)	16,5%
Amerika	0,9%
Asien	0,9%
Sonstige	2,0%

Tabelle 6.4: Regionale Verteilung des Immobilienportfolios (im Durchschnitt der Teilnehmer).¹

¹ N=72

Teilnehmer im Durchschnitt fast 80 Prozent ihres Immobilienvermögens in Deutschland investiert haben, gefolgt von den europäischen Ländern (16,5 Prozent). Die prozentuale Verteilung in Amerika, Asien und sonstigen Ländern dagegen fällt gering aus. Hinsichtlich der Nutzungsarten haben die Teilnehmer durchschnittlich fast 50 Prozent in Büroimmobilien investiert. Handelsimmobilien wie Einkaufszentren machen 22 Prozent aus und Wohnimmobilien fast 16 Prozent. Betreiberimmobilien und Lagerflächen machen einen verhältnismäßig kleinen Anteil des durchschnittlichen Portfolios aus.

6.3.2 Grundlegende statistische Auswertungen mittels SPSS und EXCEL

6.3.2.1 Deskriptive Analyse der Aspekte im Auswahlprozess

Zunächst erfolgt eine deskriptive Analyse der Daten. Eine solche Analyse dient der „[...]Visualisierung der Daten in Form von Tabellen, Diagrammen, einzelnen Kennwerten und Grafiken [...]“. ⁴¹⁸ Eine derartige Analyse, die Lage- und Streuungsmaße von Daten erfasst, wird auch als Explorative Analyse bezeichnet. Sie beinhaltet eine Plausibilitätsprüfung der Daten, um im Vorfeld mögliche Auffälligkeiten dingfest zu machen. ⁴¹⁹

Nutzungsart	Prozentualer Anteil des Immobilienportfolios
Wohnimmobilien	15,7%
Büroimmobilien	47,9%
Handelsimmobilien	22,0%
Betreiberimmobilien	9,2%
Lagerflächen	5,1%

Tabelle 6.5: Verteilung des Immobilienportfolios nach Nutzungsarten (im Durchschnitt der Teilnehmer).¹

¹ N=68

⁴¹⁸ RAAB-STEINER/BENESCH (2012), S. 85.

⁴¹⁹ Siehe BROSIUS (2013), S. 389.

	N gült	N fehl	MW	Med	Modus	SD	Var.	Schiefe	Kurt.	IQ
Erfahrung mit Auswahl	74	5	1,81	2,00	1	1,069	1,142	2,121	5,669	1
Vergleich Anbieter (Pitch)	75	4	1,76	2,00	1	0,836	0,698	0,767	-0,336	1
Einkaufsabteilung	71	8	4,10	4,00	6	1,523	2,319	-0,196	-1,072	3
Externe Unterstützung	74	5	4,50	5,00	6	1,624	2,637	-0,661	-0,955	3

Tabelle 6.6: Deskriptivstatistik Frageblock 2: Wichtigkeit verschiedener Aspekte im Auswahlprozess.¹

¹ Eigene Darstellung. Abkürzungen: gült = gültig, fehl = fehlend, MW = Mittelwert, Med = Median, SD = Standardabweichung, Var. = Varianz, Kurt. = Kurtosis, IQ = Interquartilsabstand.

Zunächst erfolgt eine deskriptive Analyse des Auswahlprozesses. Die Teilnehmer wurden nach der Wichtigkeit von vier Aspekten im Auswahlprozess gefragt.⁴²⁰ Sie konnten auf einer Skala von 1 = sehr wichtig bis 6 = überhaupt nicht wichtig antworten. Zusätzlich gab es die Möglichkeit, „Keine Bewertung möglich“ auszuwählen.⁴²¹ Tabelle 6.6 gibt einen Überblick über die deskriptive Analyse der Wichtigkeit verschiedener Aspekte im Auswahlprozess.

Auf Basis der in Tabelle 6.6 dargestellten Lagemaße lässt sich feststellen, dass die Befragten die ersten beiden Aspekte, nämlich die eigene Erfahrung mit der Auswahl eines Propertymanagers und den Vergleich mehrerer Propertymanager in einem Pitch als wichtig erachten. Dies korrespondiert mit den Ergebnissen der explorativen Vorstudie: Diejenigen Befragten, die schon mehrmals einen Propertymanager ausgewählt haben, also Erfahrung mit der Partnerwahl gesammelt haben, sind zufriedener mit dem ausgewählten Propertymanager als diejenigen Befragten mit weniger Erfahrung (siehe Kapitel 4.4.3 und Tabelle 4.4 auf Seite 79).

Die beiden anderen Aspekte, nämlich eine spezialisierte Einkaufsabteilung im eigenen Unternehmen, die den Propertymanager ausgewählt hat sowie die Inanspruchnahme externer Unterstützung bei der Auswahl des Propertymanagers, werden dagegen nicht als besonders wichtig erachtet. Dies stimmt ebenfalls mit den Ergebnissen der explorativen Vorstudie überein, in der lediglich 13 Befragte angaben, die Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters durch einen Externen getroffen zu haben (siehe Kapitel 4.3). Die dazugehörige Verteilung der Einschätzung der Wichtigkeit der beiden Faktoren „spezialisierte Einkaufsabteilung“ und „Inanspruchnahme externer Unterstützung“, interpretiert mithilfe der Kurtosis-Werte („Kurt.“ abgekürzt) kleiner Null, verteilt sich stärker über die möglichen Antwortskalen. Somit werden die beiden Aspekte differenzierter von den Teilnehmern bewertet. Dies unterstreicht auch die Tatsache, dass diese beiden Aspekte den größten Interquartilsabstand, kurz IQ, (gemessen an der Differenz zwischen dem 75%- und dem 25%-Quartil, oder auch 3. und 1. Quartil) aufweisen.

Abbildung 6.4 auf der nächsten Seite zeigt die Top-2-Boxen der einzelnen Aspekte des

⁴²⁰ Für den vollständigen Fragenblock siehe Abbildung A.19 auf Seite 235 im Anhang.

⁴²¹ Die Nennungen „keine Bewertung möglich“ oder auch „keine Angabe“ et cetera werden in den nachfolgenden statistischen Auswertungen durch SPSS als „Fehlend“ bezeichnet.

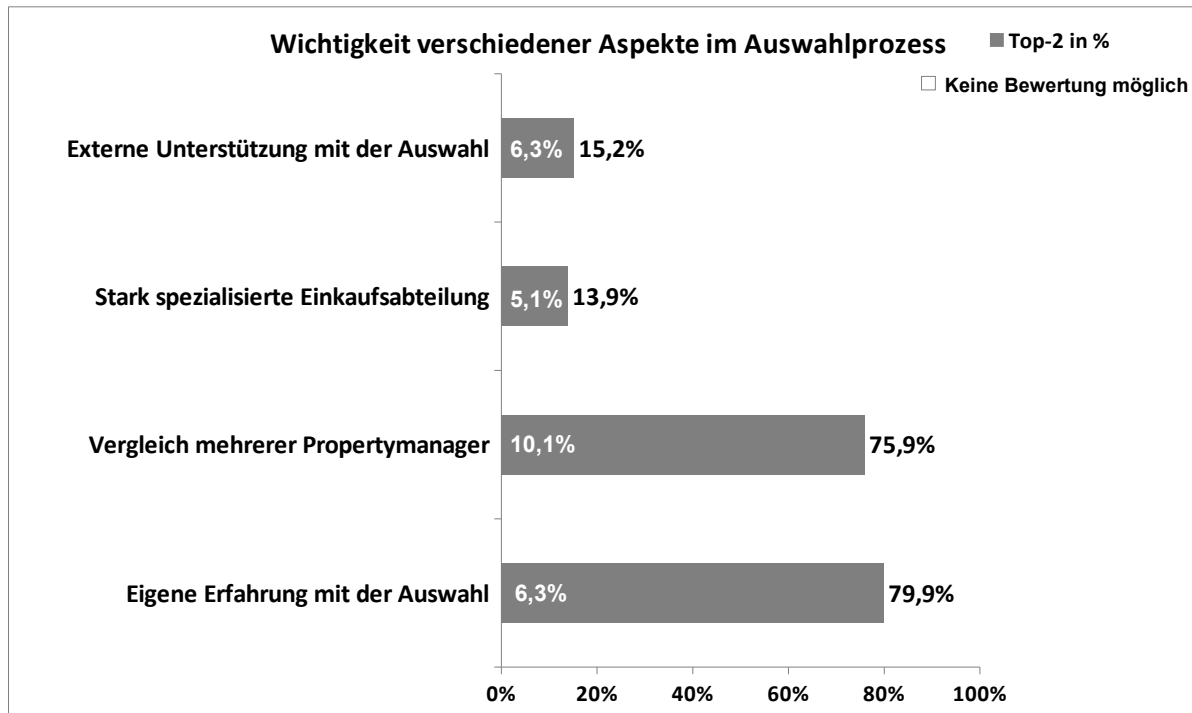


Abbildung 6.4: Top-2-Boxen der Aspekte des Auswahlprozess' in %.

Top-2-Boxen = Anteil „1 = Sehr wichtig“ und „2 = Wichtig“. Die in weißer Schrift auf den Balken dargestellten Prozentsätze geben an, wie viele Befragte keine Bewertung abgeben konnten. Eigene Darstellung.

Auswahlprozesses. Die Top-2-Boxen geben die Antworten der Kategorien „1 = Sehr wichtig“ und „2 = Wichtig“ wider. Bei LIKERTskalen sind Top-2-Boxen eine gängige Darstellungsform der Daten.⁴²² Der Anteil der Befragten, der „Keine Bewertung möglich“ ausgewählt hat, ist in weißer Schrift auf den Balken dargestellt. Diese Zahl dient der besseren Interpretation der Ergebnisse. Je höher der Anteil derjenigen Befragten, die keine Bewertung vornehmen konnten, desto weniger aussagekräftig die Antworten der restlichen Teilnehmer. Auch aus Abbildung 6.4 lässt sich der Schluss ziehen, dass die eigene Erfahrung mit der Auswahl den wichtigsten Aspekt im Auswahlprozess darstellt, gefolgt von dem Vergleich mehrerer Propertymanager im *Pitch* oder in einem sogenannten *Beauty Contest*. Die beiden Aspekte „Externe Unterstützung mit der Auswahl“ und „Stark spezialisierte Einkaufsabteilung“ dagegen weisen niedrige Top-2-Werte aus. Dies zeigt tendenziell, dass die Mehrzahl der Unternehmen den Auswahlprozess noch nicht sehr stark operationalisiert und professionalisiert hat. Gerade beim Einkauf von *Professional Services* ist sehr wichtig, dass der Einkäufer über genügend Know-how verfügt.

	N gült	N fehl	MW	Med	Modus	SD	Var.	Schiefe	Kurt.	IQ
Preis-Leistungs-Verhältnis	77	2	1,77	2,00	2	0,826	0,681	1,904	7,699	1
Berufserfahrung der MA als Propertymanager.	78	1	1,81	2,00	1	0,898	0,807	1,166	1,364	1
Eingehen individuelle Wünsche	78	1	1,83	2,00	2	,874	,764	1,772	5,881	1
Immobilien-bez. Berufsausb. der MA	78	1	1,87	2,00	2	1,011	1,022	2,043	5,873	1
Auftreten der MA	77	2	1,88	2,00	2	0,903	0,815	1,998	6,410	1
Betreuung dynamisches Portfolio	78	1	1,90	2,00	1	1,014	1,028	1,514	3,141	1
Positive Erfahrung mit dem DL	76	3	1,99	2,00	2	0,973	,946	1,454	3,520	1
Immobilienmgmt.-spez. Weiterb. der MA	78	1	2,29	2,00	2	0,899	0,808	0,476	0,091	1
Baukastenprinzip möglich	77	2	2,42	2,00	2	1,018	1,036	,928	1,125	1
Leistungsabh. Vergütung	76	3	2,57	2,00	2	1,215	1,476	1,126	1,500	1
Empfehlung andere Marktteilnehmer	78	1	2,72	3,00	2	1,005	1,010	1,071	1,754	1
Überzeugende Referenzkundenliste	78	1	2,85	3,00	3	0,869	0,755	0,429	1,721	1
Vorderer Platz Unternehmensranking	77	2	3,30	3,00	3	0,933	0,870	0,161	,515	1
Firmenpräsentation	78	1	3,37	3,00	3	1,290	1,665	,422	-0,497	1
Marktanteil	78	1	3,76	4,00	3	1,208	1,459	0,168	-0,652	1
Internetauftritt	78	1	4,03	4,00	3	1,258	1,584	-0,009	-0,760	1

Tabelle 6.7: Deskriptivstatistik Frageblock 3: Wichtigkeit der Partnerwahlfaktoren im Auswahlprozess (aufsteigend sortiert nach Mittelwerten) .¹

¹ Eigene Darstellung. Abkürzungen: gült = gültig, fehl = fehlend, MW = Mittelwert, Med = Median, SD = Standardabweichung, Var. = Varianz, Kurt. = Kurtosis, IQ = Interquartilsabstand.

6.3.2.2 Deskriptive Analyse der Wichtigkeit der Partnerwahlfaktoren

Tabelle 6.7 zeigt die Deskriptivstatistik für den Frageblock 3 im Überblick. Es ist auf einen Blick ersichtlich, dass die Faktoren von den Befragten sehr unterschiedlich in Bezug auf ihre Wichtigkeit erachtet werden. Auf den vorderen Plätzen rangieren das Preis-Leistungs-Verhältnis, die Berufserfahrung als Propertymanager, die immobilienbezogene Berufsausbildung des Propertymanagers, das Auftreten des Mitarbeiters (bei Erstkontakt) und das Eingehen auf individuelle Wünsche. Auf den hinteren Plätzen sind der Internetauftritt des Dienstleisters und der Marktanteil des dienstleistenden Unternehmens gelegen. Dies ist auch aus den Top-2-Werten ersichtlich, die nachfolgend dargestellt und erläutert werden (siehe Abbildungen 6.5 bis 6.8 auf den Seiten 139–142). Hinsichtlich Wichtigkeit des Marktanteils, Internetauftritt und Firmenpräsentation zeigen Kurtosiswerte kleiner Null, dass die Antworten der Interviewpartner stark über die Skala verteilt sind.

422 Vergleiche MORGAN/REGO (2006), S. 426.

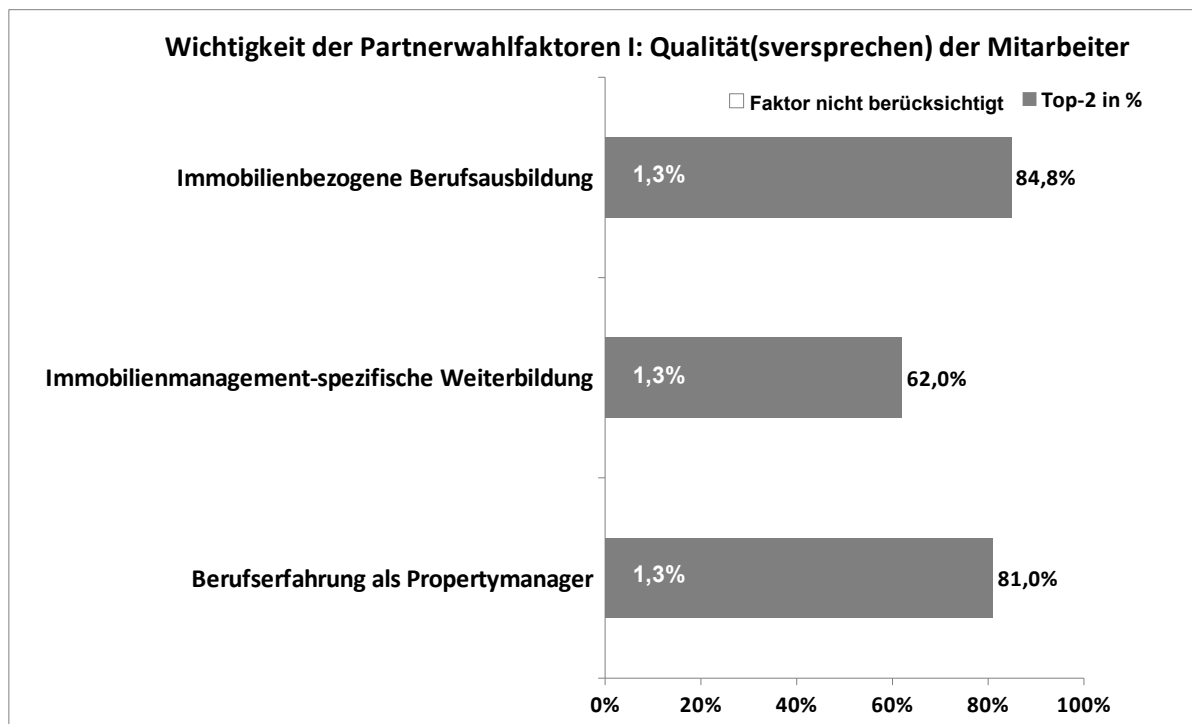


Abbildung 6.5: Top-2-Boxen der Wichtigkeit der Partnerwahlfaktoren I: Qualität(sversprechen) der Mitarbeiter in %.

Top-2-Boxen = Anteil „1 = Sehr wichtig“ und „2 = Wichtig“. Die in weißer Schrift auf den Balken dargestellten Prozentsätze geben an, wie viele Befragte den Faktor bei ihrer Auswahl nicht berücksichtigt haben und daher keine Bewertung abgeben konnten. Eigene Darstellung.

6.3.2.2.1 Qualität(sversprechen) der Mitarbeiter

Abbildung 6.5 zeigt die Top-2-Werte des Partnerwahlfaktors „Qualität(sversprechen) der Mitarbeiter“. Eine immobilienbezogene Berufsausbildung war mit einem Top-2-Wert von 84,8 Prozent der wichtigste Aspekt, gefolgt von der Berufserfahrung als Propertymanager mit einem Top-2-Wert von 81,0 Prozent. Der Top-2-Wert der immobilien-spezifischen Weiterbildung lag dagegen nur bei 62,0 Prozent.

6.3.2.2.2 Qualität des Leistungsversprechens

Abbildung 6.6 auf der nächsten Seite zeigt die Top-2-Werte des Partnerwahlfaktors „Qualität des Leistungsversprechens“. Das Auftreten bei Erstkontakt ist mit einem Top-2-Wert von 86,1 Prozent der wichtigste Aspekt im Partnerwahlprozess zum Thema Qualität des Leistungsversprechens, dicht gefolgt vom Preis-Leistungs-Verhältnis, das 84,8 Prozent als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ erachteten. Die anderen Aspekte waren den Befragten weitaus weniger wichtig. Die leistungsabhängige Vergütung erachteten nur 53,2 Prozent als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ und die Aspekte Marktanteil, Internetauftritt und Firmenpräsentation spielen bei der Auswahl ganz und gar keine entscheidende Rolle.

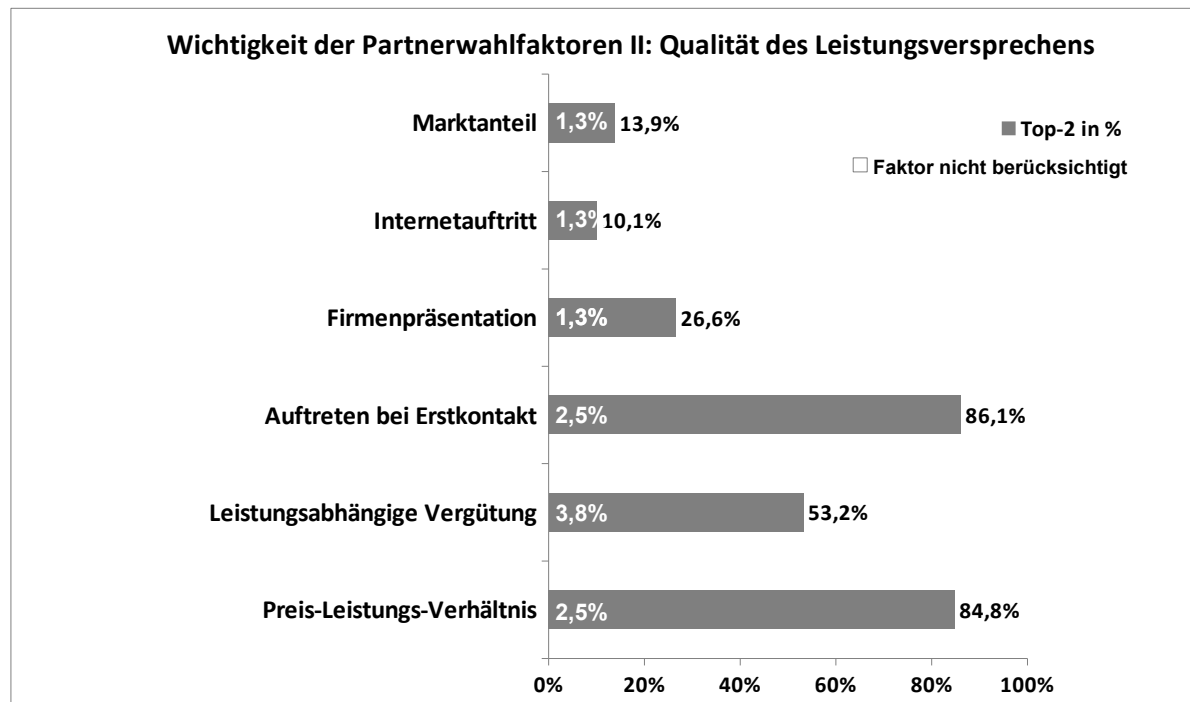


Abbildung 6.6: Top-2-Boxen der Wichtigkeit der Partnerwahlfaktoren II: Qualität des Leistungsversprechens in %.

Top-2-Boxen = Anteil „1 = Sehr wichtig“ und „2 = Wichtig“. Die in weißer Schrift auf den Balken dargestellten Prozentsätze geben an, wie viele Befragten den Faktor bei ihrer Auswahl nicht berücksichtigt haben und daher keine Bewertung abgeben konnten. Eigene Darstellung.

6.3.2.2.3 Flexibilität der Leistungsgestaltung

Abbildung 6.7 auf der nächsten Seite zeigt die Top-2-Werte des Partnerwahlfaktors „Flexibilität der Leistungsgestaltung“. Hinsichtlich der Flexibilität der Leistungsgestaltung erachten die Befragten das Eingehen auf individuelle Wünsche als den wichtigsten Aspekt (Top-2-Wert: 84,8 Prozent). Auf Platz zwei rangiert die Bereitschaft des Dienstleisters, ein dynamisches Portfolio zu betreuen (Top-2-Wert: 78,5 Prozent). Ein „Baukastenprinzip“ in Anspruch nehmen zu können, erachten 62,0 Prozent als „sehr wichtig“ oder „wichtig“.

6.3.2.2.4 Reputation des Dienstleisters

Abbildung 6.8 auf Seite 142 zeigt die Top-2-Werte des Partnerwahlfaktors „Reputation“. In Bezug auf die Reputation des Dienstleisters erzielt der Aspekt „Positive Erfahrung in der Vergangenheit“ den höchsten Top-2-Wert mit 74,7 Prozent. Dies korrespondiert mit den Ergebnissen der Frage nach der Wichtigkeit der eigenen Erfahrung im Auswahlprozess, vergleiche Abschnitt 6.3.2.1. Eine Empfehlung durch andere Marktteilnehmer bewerten 46,8 Prozent als „sehr wichtig“ oder „wichtig“. Überzeugende Referenzkunden erachten circa ein Drittel der Befragten als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ (Top-2-Wert

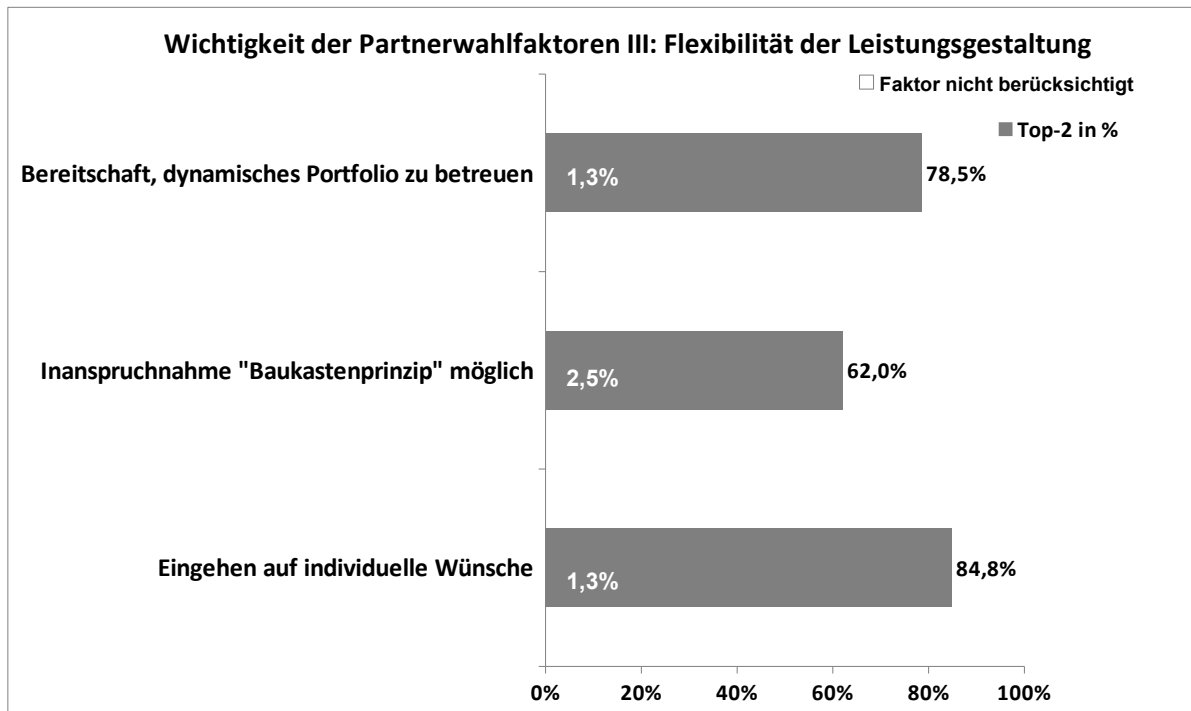


Abbildung 6.7: Top-2-Boxen der Wichtigkeit der Partnerwahlfaktoren III: Flexibilität der Leistungsgestaltung in %.

Top-2-Boxen = Anteil „1 = Sehr wichtig“ und „2 = Wichtig“. Die in weißer Schrift auf den Balken dargestellten Prozentsätze geben an, wie viele Befragte den Faktor bei ihrer Auswahl nicht berücksichtigt haben und daher keine Bewertung abgeben konnten. Eigene Darstellung.

entspricht 30,4 Prozent), und ein vorderer Platz in einem Unternehmensranking scheint keine große Rolle im Partnerwahlprozess zu spielen (Top-2-Wert beträgt 15,2 Prozent).

Denjenigen Befragten, die bei einem oder mehreren Faktoren angaben, diesen Faktor bei der Auswahl des Propertymanagers nicht berücksichtigt zu haben, wurde folgende Frage gestellt: „Würden Sie diesen Faktor zukünftig bei der Auswahl eines Propertymanagers berücksichtigen?“. Da diese Filterfrage bei jedem Faktor immer nur zwischen ein bis drei Personen betraf, sind die Ergebnisse für vorliegende Arbeit nicht weiter relevant und werden daher nicht dargestellt.

Gegen Ende des Interviews wurden die Teilnehmer gebeten, die Partnerwahlfaktoren aus heutiger Sicht noch einmal zu bewerten: „Auf der Grundlage Ihrer bisherigen Erfahrung würden wir Sie bitten, die Faktoren für die Wahl eines Propertymanagers noch einmal zu bewerten. Für wie wichtig halten Sie diese Faktoren aus heutiger Sicht? Sie können hierbei abstufen zwischen „1 = sehr wichtig“ und „4 = unwichtig“. Diese Frage sollte der Kontrolle dienen, ob sich aus heutiger Sicht die Wichtigkeit der Auswahlfaktoren für Befragungsteilnehmer geändert hat. Es wurde bewusst eine 4-er-Skala und nicht, wie zuvor, eine 6-er-Skala angewandt, da die Interviewpartner erfahrungsgemäß am Ende des Interviews nicht mehr so viel Konzentration und Geduld aufbringen wie zu Beginn.

Tabelle 6.8 auf der nächsten Seite zeigt die Ergebnisse im Überblick. In den beiden

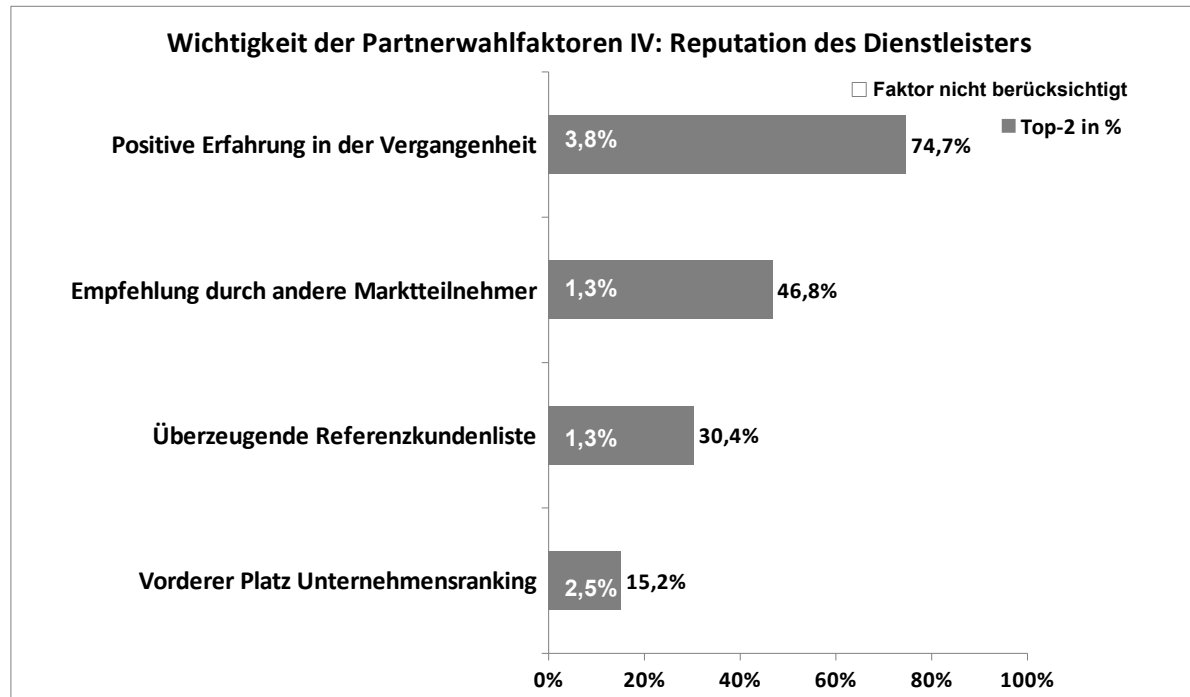


Abbildung 6.8: Top-2-Boxen der Wichtigkeit der Partnerwahlfaktoren IV: Reputation in %.

Top-2-Boxen = Anteil „1 = Sehr wichtig“ und „2 = Wichtig“. Die in weißer Schrift auf den Balken dargestellten Prozentsätze geben an, wie viele Befragte den Faktor bei ihrer Auswahl nicht berücksichtigt haben und daher keine Bewertung abgeben konnten. Eigene Darstellung.

Faktor	1	2	3	4	k.A.	Top-2-Werte	
						neu	alt
Immobilienbezogene Berufsausbildung	43,0%	49,4%	3,8%	2,5%	1,3%	92,4%	84,8%
Immobilienmanagement-spezifische Weiterbildungsmaßnahmen	17,7%	65,8%	10,1%	3,8%	2,5%	83,5%	62,0%
Berufserfahrung als Propertymanager	45,6%	43,0%	8,9%	0,0%	2,5%	88,6%	81,0%
Marktanteil des Dienstleisters	3,8%	30,4%	39,2%	24,1%	2,5%	34,2%	13,9%
Internetauftritt	3,8%	19,0%	38,0%	36,7%	2,5%	22,8%	10,1%
Firmenpräsentation	5,1%	30,4%	44,3%	17,7%	2,5%	35,5%	26,6%
Auftreten der Mitarbeiter	45,6%	40,5%	12,7%	0,0%	1,3%	86,1%	86,1%
Leistungsabhängige Vergütung	29,1%	48,1%	19,0%	2,5%	1,3%	77,2%	53,2%
Preis-Leistungs-Verhältnis	40,5%	50,6%	7,6%	0,0%	1,3%	91,1%	84,8%
Kapazitätsausweitung möglich	30,4%	59,5%	8,9%	0,0%	1,3%	89,9%	78,5%
Baukastenprinzip	20,3%	54,4%	21,5%	1,3%	2,5%	74,4%	62,0%
Individueller Service	41,8%	46,8%	8,9%	1,3%	1,3%	88,6%	84,8%
Eigene positive Erfahrung	27,8%	62,0%	8,9%	0,0%	1,3%	84,8%	74,7%
Empfehlung durch andere Marktteilnehmer	7,6%	44,3%	41,8%	3,8%	2,5%	51,9%	46,8%
Überzeugende Referenzkundenliste	6,3%	30,4%	50,6%	10,1%	2,5%	36,7%	30,4%
Vorderer Platz Unternehmensranking	1,3%	21,5%	50,6%	24,1%	2,5%	22,8%	15,2%

Tabelle 6.8: Nochmalige Bewertung der Partnerwahlfaktoren aus heutiger Sicht.¹

¹ N = 79; k.A. = keine Angabe; Angaben in Prozent. Top-2-Werte („sehr wichtig“ (1) und „wichtig“ (2)) neu und alt im Vergleich.

Spalten außen rechts sind der neue und der alte Top-2-Wert im Vergleich dargestellt. Unter der Prämisse, dass die Skala enger gefasst ist, lässt sich folgender Schluss ziehen: Grundsätzlich ändert sich erst einmal nichts an der Richtung oder Tendenz der Bewertung durch die Befragten, das heißt die gleichen Faktoren wie zuvor werden als wichtig oder weniger wichtig angesehen. Allerdings ändern sich die Bewertungen im Detail. Die Wichtigkeit der Partnerwahlfaktoren in puncto Qualität der Mitarbeiter wurden durchweg als wichtiger bewertet. Das heißt, dass die Befragten in Zukunft noch stärker auf das Personal des Dienstleisters, namentlich die Immobilienbezogene Berufsausbildung, die Immobilienmanagement-spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen und die Berufserfahrung des Propertymanagers achten würden als bisher der Fall. Dieses Ergebnis korrespondiert mit der in vorliegender Arbeit entwickelten Darstellung des Propertymanagement als *Professional Service* und somit einer Dienstleistung, die stark von den ausführenden Personen, also der Qualität der Mitarbeiter des Dienstleisters abhängt.

Die Faktoren der Qualität des Leistungsversprechens werden durchweg als wichtiger oder gleich wichtig erachtet wie zuvor. Besonders auf die Aspekte Marktanteil und leistungsabhängige Vergütung würden die Befragten aus heutiger Sicht stärker achten, auch auf den Internetauftritt und die Firmenpräsentation. Dies kann als Indikator dafür gewertet werden, dass die Befragten tendenziell nach „objektiven“ Kriterien suchen um die Qualität des Dienstleisters zu beurteilen.

Hinsichtlich der Flexibilität des Dienstleisters erachten die Befragten alle drei Indikatoren, nämlich die Möglichkeit der Kapazitätsausweitung, des Baukastenprinzip und den individuellen Service als wichtiger als zuvor.

Und schließlich werden die zur Reputation des Anbieters zugeordneten Faktoren von den Befragten auf dem heutigen Wissensstand als wichtiger erachtet als zuvor. Der deutlichste Sprung zeigt sich hier beim Aspekt „Eigene positive Erfahrung“, das heißt die Befragten würden in Zukunft stärker auf ihren eigenen Erfahrungsschatz vertrauen als in der Vergangenheit. Das ist insofern logisch, als dass die Erfahrung steigt, je häufiger ein Partnerwahlprozess durchgeführt wird.

Insgesamt zeigt sich, dass die Befragten aus heutiger Sicht fast alle 16 Indikatoren als wichtiger erachten würden. Dies legt den Schluss nahe, dass die Teilnehmer der Studie tendenziell einen sorgfältigeren Auswahlprozess durchführen würden als bisher der Fall.

6.3.2.3 Deskriptive Analyse der Bewertung der Dienstleisterwahl

Der obere Teil der Abbildung A.22 auf Seite 238 im Anhang zeigt die Fragen zur Bewertung der Dienstleisterwahl, namentlich der beiden Outputfaktoren Zufriedenheit mit der Dienstleisterwahl und Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister (vergleiche Abbildung 5.1 auf Seite 111). Die Teilnehmer wurden gebeten, ihre Zustimmung bezüglich der Zufriedenheits- und Loyalitäts-Items zu äußern. Dabei konnten die Teilnehmer zwischen „1 = Stimme voll zu“ und „6 = Stimme gar nicht zu“ abstufen. Zusätzlich konnte „7 = Keine Bewertung möglich“ ausgewählt werden.

	N gült	N fehl	MW	Med	Modus	SD	Var.	Schiefe	Kurt.	IQ
Allg. Zufr. DL	75	4	2,24	2,00	2	0,803	0,644	0,661	1,097	1
Gute Entsch. Ausw. DL	74	5	2,18	2,00	2	0,783	0,613	0,735	1,512	1
Erwartungen an DL erfüllt	75	4	2,41	2,00	2	0,887	0,786	1,345	3,831	1
Weiterempf. absicht	75	4	2,24	2,00	2	0,898	0,806	1,572	4,725	1
Weiterbesch. absicht	75	4	2,33	2,00	2	0,949	0,901	1,324	3,030	1
Cross-Buying	74	5	2,74	3,00	3	1,183	1,399	0,825	0,869	1

Tabelle 6.9: Deskriptivstatistik Frageblock 4: Bewertung der Dienstleisterwahl.¹

¹ Eigene Darstellung. Abkürzungen: gült = gültig, fehl = fehlend, MW = Mittelwert, Med = Median, SD = Standardabweichung, Var. = Varianz, Kurt. = Kurtosis, IQ = Interquartilsabstand.

Tabelle 6.9 zeigt die Deskriptivstatistik für den Frageblock 4 im Überblick. Auf den ersten Blick ist ersichtlich, dass die in der Tabelle aufgeführten Outputfaktoren des Partnerwahlmodells wesentlich homogener bewertet werden als die Inputfaktoren des Modells, die in Tabelle 6.7 auf Seite 138 zu sehen sind. Auch verteilen sich die Bewertungen weniger auf der Antwortskala (siehe Kurtosis-Werte).

6.3.2.3.1 Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister

Abbildung 6.9 auf der nächsten Seite zeigt die Top-2-Werte des Outputfaktors „Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister“. Die Betrachtung der Top-2-Werte zeigt, dass 64,6 Prozent der Befragten der Aussage „Ich bin mit dem Dienstleister allgemein zufrieden“ voll zustimmten oder zustimmten. Der Top-2-Wert bezüglich der Aussage „Es war eine gute Entscheidung, den Dienstleister auszuwählen“ lag bei 67,1 Prozent und bekam somit den höchsten Zustimmungswert der drei Aussagen. Der Top-2-Wert der dritten Aussage „Meine Erwartungen wurden erfüllt“ lag bei 57,0 Prozent.

Es stellt sich die Frage, ob Befragte, die mit dem gewählten Dienstleister sehr zufrieden oder zufrieden sind, andere Faktoren im Auswahlprozess als wichtig erachten als die weniger zufriedenen Befragten. Hierzu werden diejenigen Befragten, die der Aussage „Ich bin mit dem Dienstleister allgemein zufrieden“ voll zustimmten oder zustimmten (Top-2-Box) mit den übrigen Befragten verglichen. Befragten, die bei der Frage keine Angabe gemacht haben, bleiben unberücksichtigt. Tabelle 6.10 auf Seite 146 zeigt die Werte im Überblick, wobei bei einem Vergleich nicht unberücksichtigt bleiben darf, dass die erste Gruppe, die „Zufriedenen“ nur etwas weniger als halb so viele Befragte umfasst wie die zweite Gruppe, die „Weniger Zufriedenen“. Der Großteil der Faktoren wird von den 24 Befragten, die mit dem gewählten Dienstleister sehr zufrieden oder zufrieden waren, als wichtiger bewertet als von den restlichen betrachteten 51 Befragten, die die Zufriedenheit mit dem Dienstleister mit den Noten drei, vier, fünf oder sechs bewerteten. Besonders deutlich wird der Unterschied bei folgenden Faktoren:

- Immobilienmanagement-spezifische Weiterbildung
- Internetauftritt
- Firmenpräsentation
- Auftreten bei Erstkontakt
- Leistungsabhängige Vergütung

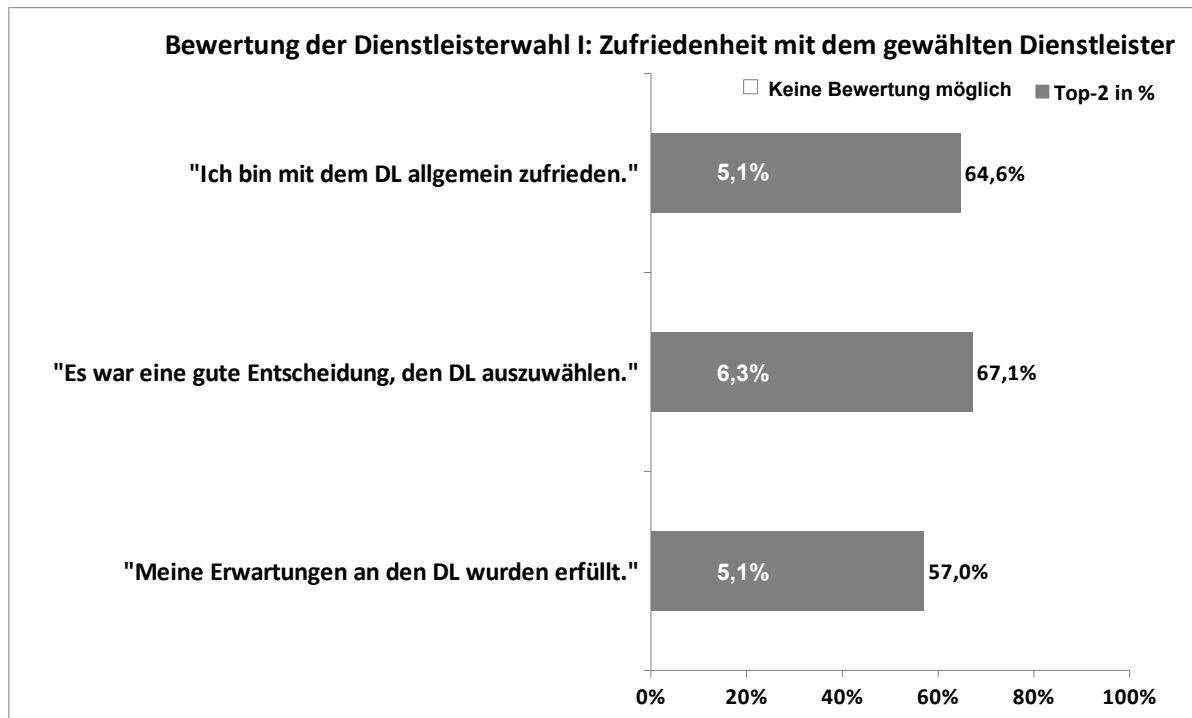


Abbildung 6.9: Top-2-Boxen der Bewertung der Partnerwahl I: Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister in %.

Top-2-Boxen = Anteil „1 = Stimme voll zu“ und „2 = Stimme zu“. Die in weißer Schrift auf den Balken dargestellten Prozentsätze geben an, wie viele Befragte keine Bewertung abgeben konnten. Eigene Darstellung.

- Inanspruchnahme „Baukastenprinzip“ möglich
- Eingehen auf individuelle Wünsche

Dementsprechend scheint ein starker Fokus auf die Mitarbeiter des Dienstleisters im Auswahlprozess, namentlich die Berücksichtigung von Weiterbildung und Auftreten der Mitarbeiter, von Erfolg gekrönt zu sein und tendenziell zu mehr Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister zu führen. Ebenso erfolgsversprechend scheint ein stärkerer Fokus auf der Firmenpräsentation und dem Internetauftritt des Dienstleisters. Schließlich scheint die Gruppe der „Zufriedenen“ im Auswahlprozess stärker auf die Flexibilität des Dienstleisters geachtet, namentlich die Faktoren Leistungsabhängige Vergütung, Inanspruchnahme „Baukastenprinzip“ möglich und „Eingehen auf individuelle Wünsche“ stärker gewichtet zu haben.

Folgende Faktoren wurden dagegen von der Gruppe der „Weniger Zufriedenen“ als wichtiger erachtet:

- Marktanteil des Dienstleisters
- Preis-Leistungs-Verhältnis
- Bereitschaft des Dienstleisters, ein dynamisches Portfolio zu betreuen
- Positive Erfahrung mit dem Dienstleister in der Vergangenheit

Auswahlfaktor	Wichtigkeit des Auswahlfaktors (Top-2-Wert)	
	Zufr. Note 1,2	Zufr. Note 3,4,5,6
Immobilienbezogene Berufsausbildung	87,5%	84,3%
Immobilienmanagement-spezifische Weiterbildung	70,8%	60,8%
Berufserfahrung als Propertymanager	83,3%	82,4%
Marktanteil	12,5%	13,7%
Internetauftritt	41,7%	9,8%
Firmenpräsentation	58,3%	27,5%
Auftreten bei Erstkontakt	95,7%	88,2%
Leistungsabhängige Vergütung	62,5%	53,1%
Preis-Leistungs-Verhältnis	79,2%	90,0%
Bereitschaft dynamisches Portfolio zu betreuen	75,0%	84,3%
Inanspruchnahme „Baukastenprinzip“ möglich	70,8%	60,0%
Eingehen auf individuelle Wünsche	91,7%	82,4%
Positive Erfahrung in der Vergangenheit	69,6%	80,0%
Empfehlung durch andere Marktteilnehmer	37,5%	49,0%
Überzeugende Referenzkundenliste	33,3%	29,4%
Vorderer Platz Unternehmensranking	12,5%	16,0%

Tabelle 6.10: Wichtigkeit der Auswahlfaktoren (Top-2-Werte) in Abhängigkeit der Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister (Top-2-Wert versus übrige Befragte, die hinsichtlich der Zufriedenheit keine Angabe gemacht haben, bleiben unberücksichtigt.).¹

¹ Zufriedenheit 1&2 (Top-2) N=24, Weniger zufriedene Befragte N=51 und k.A. = 3

- Empfehlung eines anderen Marktteilnehmers
- Vorderer Platz in einem Unternehmensranking

Zum einen waren also denjenigen Befragten, die mit ihrem Dienstleister tendenziell nicht so zufrieden sind, im Auswahlprozess äußere Faktoren wie der Marktanteil oder ein Unternehmensranking wichtig. Die Berücksichtigung dieser – objektiv nachvollziehbaren – beiden Faktoren scheint nicht von Erfolg gekrönt zu sein. Zum anderen haben die Befragten mehr auf das Preis-Leistungs-Verhältnis geachtet als die zufriedeneren Befragten. Dieses Ergebnis verwundert, denn es ist eigentlich davon auszugehen, dass es wichtig ist, das Augenmerk im Auswahlprozess auf das Preis-Leistungs-Verhältnis zu legen und eine stärkere Gewichtung dieses Faktors in größerer Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister resultiert. Anders gewendet lässt sich aus diesem Ergebnis ableiten, dass Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister nicht zuvorderst aus niedrigen Preisen resultiert. Schließlich haben sie stärker auf die eigene positive Erfahrung (eventuell im Sinne von *Cross-buying*) und auf die Empfehlung anderer Marktteilnehmer gehört. Dies scheint sich allerdings nicht ausgezahlt zu haben, denn die betrachteten Befragten sind ja im Ergebnis mit ihrem Dienstleister tendenziell nicht so zufrieden.

6.3.2.3.2 Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister

Abbildung 6.10 auf der nächsten Seite zeigt die Top-2-Werte des Outputfaktors „Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister“. 67,1 Prozent der Befragten stimmten der Aussage „Ich würde den Dienstleister weiterempfehlen“ voll zu oder zu. Der Top-2-Wert

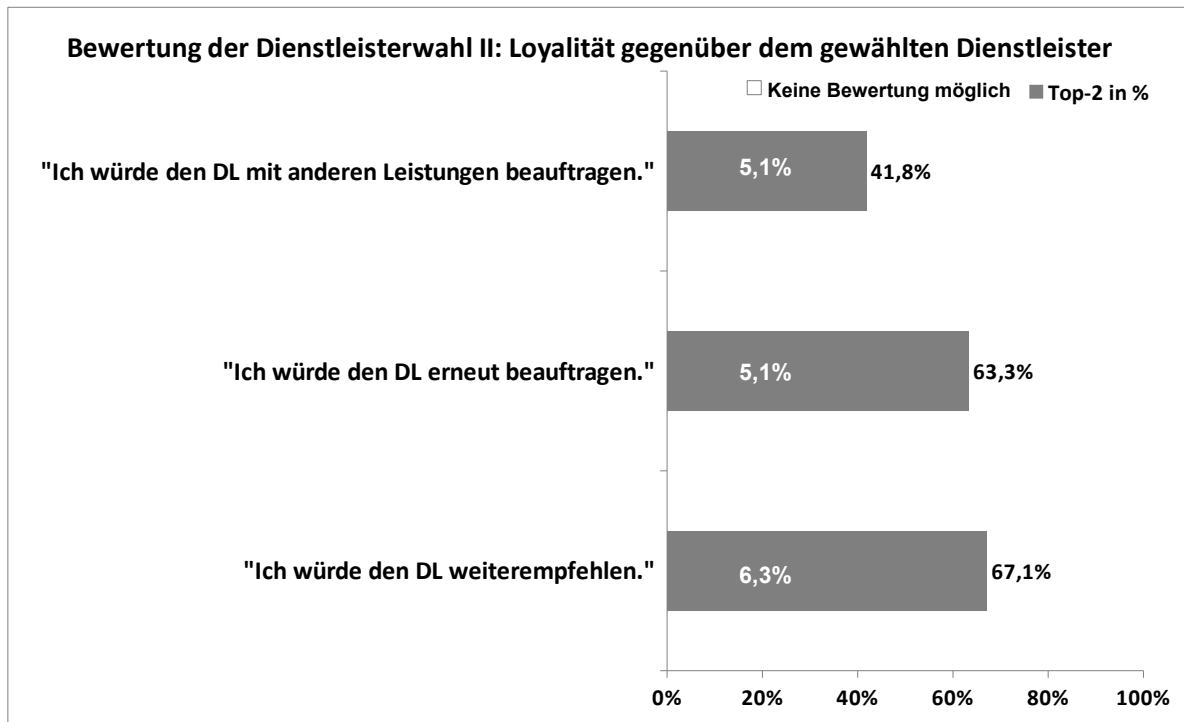


Abbildung 6.10: Top-2-Boxen der Bewertung der Partnerwahl II: Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister in %.

Top-2-Boxen = Anteil „1 = Stimme voll zu“ und „2 = Stimme zu“. Die in weißer Schrift auf den Balken dargestellten Prozentsätze geben an, wie viele Befragte keine Bewertung abgeben konnten. Eigene Darstellung.

für die Aussage „Ich würde den Dienstleister erneut beschäftigen“ lag bei 63,3 Prozent. 41,8 Prozent stimmten der Aussage „Ich würde den Dienstleister auch mit anderen Leistungen beauftragen“ voll zu oder zu.

6.3.2.4 Weitere wichtige Aspekte bei der Partnerwahl

Am Ende der Befragung wurde den Teilnehmern die offene Frage gestellt, ob es einen weiteren Aspekt gäbe, den sie bei der Partnerwahl als wichtig erachteten. 52 Teilnehmer von den insgesamt 79 Befragten, also 65,8 Prozent, machten davon Gebrauch, zum Teil nannten die Befragten mehrere Aspekte. Tabelle 6.11 auf der nächsten Seite zeigt die Originalaussagen der Befragten nach Oberbegriffen (falls ein Aspekt mindestens zweimal genannt wurde) geordnet.

Tabelle 6.11: Weitere Aspekte bei der Auswahl eines Propertymanagers.

Eigene Darstellung. Darstellung in alphabetischer Reihenfolge der Oberbegriffe. *Die Originalaussagen wurden in eine lesbare Form gebracht und teilweise gekürzt (ohne den Sinn zu verändern). Anzahl der Aussagen (=n) in Klammern.

Oberbegriff	Originalaussagen der Befragten*
EDV-System (n=9)	EDV-Unterstützung Kenntnisse in EDV Bereitstellung der Daten EDV-technisch Welches Buchungssystem wird genutzt IT- Systeme (Kompatibilität zu den eigenen Systemen, Schnittstellen) Starke Software IT-Plattform, IT-Schnittstelle Vereinbarte Reports IT-System
Innovation (n=2)	Innovative Wertschöpfungsansätze Kreativer Denken
Know-how (n=3)	Weiterentwicklung des Dienstleisters (Know-how) Fundiertes Wissen Erfahrung in den Belangen der Branche
Persönliche Beziehungen / Vertrauen (n=14)	Es ist ein personalbezogenes Geschäft, die persönlichen Beziehungen spielen die größte Rolle Die Möglichkeit, die Personen kennenzulernen, mit denen man zusammenarbeiten wird Persönliche Reines Personen-Geschäft Persönliches Gespräch, Individualität, Vertrauen fassen personenbezogenes Geschäft, persönliches Vertrauensverhältnis ist sehr wichtig Absolutes Vertrauen, es gibt häufige Versuche von Cross-Selling Entscheidende Leute Die einzelnen Personen an sich sind das Wichtigste und gar nicht so sehr der Dienstleister als Ganzes Partnerschaftliches Verhalten Wertschätzung Mitarbeiterbetreuung im Tagesbetrieb Sozialkompetenz/Softskills Dienstleister sollte im Rahmen der Normen und Werte agieren
Fortsetzung auf der nächsten Seite	

Oberbegriff	Originalaussagen der Befragten*
Preis-Leistungs-Verhältnis (n=2)	Preis ist nicht alles – Der Billigste gewinnt nicht zwingend, sondern das Preis- Leistungsverzeichnis muss stimmen (die Leistungen müssen erbracht werden, dann zahle ich auch gerne mehr) Preis-Leistung
Qualität der Mitarbeiter (n=6)	personalabhängig Selbständiges Handeln der Mitarbeiter Mitarbeiter müssen kompetent und gut ausgebildet sein, dafür zahlen wir gerne mehr Qualifiziertes operatives Team Man sollte sich das ganze Personal des Dienstleisters anschauen, gerade die Personen, welche operativ tätig sein werden Sehr wichtig sind das Auftreten und die Qualität der Mitarbeiter
Qualitätsmanagement (n=3)	Qualitätssicherung Kontinuierlicher Verbesserungsprozess Qualitätsmanagement
Räumliche Nähe des Dienstleisters (n=12)	Die Entfernung Partner sollten einen Sitz vor Ort haben Lokale Präsenz (direkt vor Ort) Verteilung in einem Land (z. B. deutschlandweite Vertretung, nicht nur in 2-3 Großstädten) Standortnähe Die Vor-Ort-Präsenz, wenig Fahrtwege Präsenz vor Ort Objektnähe Flächendeckende Absicherung Lokale Nähe Die Entfernung Regionale Standorte
Sonstiges (n=25)	Hat der Dienstleister genug Mitarbeiter, Mitarbeiterkapazitäten sind sehr wichtig Erfolgsabhängige Vergütung Wie breit ein Dienstleister aufgestellt ist: Wir haben drei strategische Partner in Deutschland. Im europ. Ausland mindestens 1 Propertymanagementdienstleister pro Land. Bündelung von Propertymanagementdienstleistungen über Grenzen hinaus (Europa) ist sehr interessant – damit tun sich die meisten Anbieter aber schwer. Lange Marktzugehörigkeit Kontinuität (geringe Personalfuktuation) Konfliktfreie Schnittstelle des Dienstleisters

Fortsetzung auf der nächsten Seite

Oberbegriff	Originalaussagen der Befragten*
	Zeitnahe Reaktionen bei Neuvermietung, Anschlussvermietung et cetera Gute Vermarktungstechniken, wir sehen vieles aus der Sicht der Investoren Kaufmännisches und technisches Facilitymanagement von einem Anbieter Qualität Partner muss flexibel sein Persönliche Empfehlung Zuverlässigkeit Zugang zur Geschäftsführung (mittelgroße/kleine Unternehmen lieber als große) Transparenz Zugehörig zur Unternehmensgruppe Entscheidungen sind im Vorfeld schon klar – Fragebogen zu theoretisch Man sollte auf Empfehlungen hören, sich die Mitarbeiter genau anschauen, vielleicht wäre eine Probezeit ganz gut Steuerkennzahlen (zum Beispiel Service) Interne Konzeptsteuerung Wie wird ans Assetmanagement angedockt, klare Aufgabengebiete, fixes Leistungsbild, Abgrenzung Assetmanagement Die Partner müssen Haftungsschaden klären, also eine Haftungsversicherung haben Spezialisierung auf die jeweils zu betreuende Immobilienart Wir achten auf die Fluktuation der Mitarbeiter Erachten Unternehmenszugehörigkeit als wichtig Qualität der Leistung
Unternehmensgröße (n=2)	Die Größe des Marktteilnehmers Größe des Unternehmens (aber: zu große Unternehmen schlecht wegen zu viel Bürokratisierung)
Wirtschaftlichkeit des Dienstl. (n=2)	Wirtschaftliches Denken des Dienstleisters Wirtschaftliches Denken
Zufriedene Mieter (n=2)	Zufriedene Mieter Zufriedene Mieter

Es lässt sich zunächst festhalten, dass mehrfach Faktoren genannt wurden, die bereits im Fragebogen abgefragt worden waren. Beispiele hierfür sind die Qualität der Mitarbeiter und das Preis-Leistungs-Verhältnis. Davon abgesehen, lässt sich die Mehrzahl der Nennungen unter dem Oberbegriff „Persönliche Beziehungen/Vertrauen“ zusammenfassen. Auch zu diesem Thema befindet sich ein Indikator im Fragebogen, nämlich „Bereits eigene positive Erfahrung mit dem Dienstleister gemacht“ (für das Konstrukt „Reputation des Dienstleisters“). Zu dem Schluss, eine gute persönliche Beziehung, eine Vertrauensbasis, sei oftmals Grundlage für die Vergabe von Immobilienmanagement-

Wert des Korrelationskoeffizienten (r)	Interpretation
$r \leq 0,2$	Sehr geringe Korrelation
$r \leq 0,5$	Geringe Korrelation
$r \leq 0,7$	Mittlere Korrelation
$r \leq 0,9$	Hohe Korrelation
$r \leq 1,1$	Sehr hohe Korrelation

Tabelle 6.12: Interpretation des Korrelationskoeffizienten.¹

¹ Eigene Darstellung auf Basis von BÜHL (2010), S. 386.

Dienstleistungen, kommt auch FARNCOMBE: „Another reason is the insular nature of the industry. The owners and managers of real estate companies, the traditional market for professional services firms, often come from the very same firms as those they engage to provide services. They not only know the professionals as friends, but they know how the business runs. Key performance indicators, contract exit provisions, and dispute resolution have therefore been less important to them than their trust in people they know.“⁴²³

Ein weiterer wichtiger Faktor scheint die räumliche Nähe des Dienstleisters zu sein. Dies spielt gerade beim Propertymanagement eine große Rolle, da der Propertymanager – nicht zuletzt für eine optimale Mieterbetreuung – die jeweilige Immobilie sehr gut kennen muss. Schließlich gab es noch eine Reihe von Nennungen, die sich unter dem Begriff „EDV-System“ zusammen fassen lassen. Da Propertymanager mit einer Reihe von Daten arbeiten, die zum großen Teil mit denen des Assetmanagement verzahnt sind, verwundert dies nicht.

6.3.2.5 Korrelationen nach Spearman

Um die Frage nach Merkmalszusammenhängen zu beantworten, kann der Datensatz auf Korrelationen hin untersucht werden.⁴²⁴ Für Fragestellungen mit ordinal skalierten Variablen wird die SPEARMAN-Rangkorrelation berechnet.⁴²⁵ Die Höhe des errechneten Korrelationskoeffizienten lässt sich dabei wie in Tabelle 6.12 dargestellt interpretieren:

Die Korrelationen der Aspekte des Auswahlprozesses und der Bewertung der Dienstleisterwahl (Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister und Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister, Fragen 2 und 4) nach SPEARMAN sind in Tabelle 6.13 auf der nächsten Seite abgebildet.

⁴²³ FARNCOMBE/WALLER (2005), S. 6.

⁴²⁴ Siehe RAAB-STEINER/BENESCH (2012), S. 138ff.

⁴²⁵ Siehe RAAB-STEINER/BENESCH (2012), S. 140.

Aspekte im Auswahlprozess		Zufriedenheit mit der Partnerwahl			Loyalität ggü. dem gewählten DL		
		„Ich bin mit dem DL allgemein zufrieden.“	„Es wäre eine gute Entscheidung, den DL auszuwählen.“	„Meine Erwartungen an den Dienstleister wurden erfüllt.“	„Ich würde den DL weiterempfehlen.“	„Ich würde den Dienstleister erneut beauftragen.“	„Ich würde den Dienstleister auch mit anderen Leistungen (zum Beispiel Facilitymanagement) beauftragen.“
„Die eigene Erfahrung mit der Auswahl eines Propertymanagers.“	Korr.koeff.	0,046	0,081	-0,008	-0,005	0,020	-0,043
	Sig. (2-seitig)	0,705	0,505	0,947	,964	0,872	0,721
	N	71	70	71	71	71	70
„Vergleich mehrerer DL (Pitch)“	Korr.koeff.	0,120	0,082	-0,040	-0,083	-0,082	0,078
	Sig. (2-seitig)	0,316	0,497	0,740	0,489	0,492	0,517
	N	72	71	72	72	72	71
„Stark spezialisierte Einkaufsabteilung“	Korr.koeff.	-0,008	0,009	-0,098	-0,097	-0,108	0,079
	Sig. (2-seitig)	0,949	0,943	0,426	0,433	0,381	0,524
	N	68	67	68	68	68	67
„Die Inanspruchnahme ext. Unterstützung (z.B. Unternehmensberatung)“	Korr.koeff.	-0,156	-0,029	-0,090	-0,110	-0,101	-0,068
	Sig. (2-seitig)	0,193	0,813	0,454	0,359	0,400	0,576
	N	71	70	71	71	71	70

Tabelle 6.13: Korrelationen nach Spearman: Aspekte im Auswahlprozess und Bewertung des gewählten Dienstleisters: Fragen 2 und 4.¹

¹ Eigene Darstellung. **Korrelationen auf dem 0,01-Niveau signifikant (beidseitig), *Korrelationen auf dem 0,05-Niveau signifikant (beidseitig).

Aus der Tabelle ist ersichtlich, dass keine signifikanten und daher nennenswerten Korrelationsbeziehungen bestehen. Dies verwundert, da eine mittlere oder hohe Korrelation zwischen allen vier abgefragten Aspekten und der Zufriedenheit (und Loyalität) vermutet wurde. Es wurde davon ausgegangen, dass alle vier Aspekte hilfreiche Instrumente bei der Partnerwahl sind. Allen voran die eigene Erfahrung mit der Auswahl eines Dienstleisters. Allerdings zeigte sich bei der Auswertung der Daten, dass nur ein sehr geringer Prozentsatz der Befragten die Aspekte „Externe Unterstützung bei der Auswahl“ (Top-2-Wert 15,2 Prozent) und „Stark spezialisierte Einkaufsabteilung“ (Top-2-Wert 13,9 Prozent) sehr wichtig oder wichtig fand. Insofern verwundern die fehlenden positiven Korrelationsbeziehungen nicht.

Bei den zwei anderen Aspekten, „Vergleich mehrerer Propertymanager“ und „Eigene Erfahrung mit der Auswahl“ hingegen waren die Top-2-Werte immerhin bei 75,9 und 79,9 Prozent und dennoch existiert keine stark ausgeprägte Korrelationsbeziehung. In der explorativen Vorstudie dagegen ist ein positiver Zusammenhang zwischen Erfahrung mit der Partnerwahl und Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister vorhanden: Tabelle 4.4 auf Seite 79 zeigt: Diejenigen Befragten, die schon mehrmals einen Propertymanager ausgewählt haben, also Erfahrung mit der Partnerwahl gesammelt haben, sind zufriedener mit dem ausgewählten Propertymanager als diejenigen Befragten mit weniger Erfahrung (siehe Kapitel 4.4.3 und Kapitel 6.3.2.1). In Summe deutet das Ergebnis der Korrelationsanalyse tendenziell auf eine gewisse „Planlosigkeit“ bei der Auftragsvergabe hin. Auswahlmechanismen, die die Zufriedenheit erhöhen sollten, werden entweder gar nicht oder nicht richtig genutzt. Hierauf wird im weiteren Verlauf der Arbeit noch näher eingegangen.

Tabelle 6.14 auf der nächsten Seite zeigt die Korrelationen der Partnerwahlfaktoren (Wichtigkeit der Faktoren im Auswahlprozess) und der Bewertung der Dienstleisterwahl (Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister und Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister, Fragen 3 und 4). Auch hier gibt es – erstaunlicherweise – keine signifikanten (positiven) Korrelationsbeziehungen. Vielmehr sind – gerade beim Indikator „Internetauftritt des Dienstleisters“ eine Reihe von negativen Korrelationsbeziehungen vorhanden. Das lässt sich mittels der statistischen Werte erklären, da der Indikator „Internetauftritt des Dienstleisters“ lediglich einen Top-2-Wert von 10,1 Prozent aufweist.

Insgesamt ist das Ergebnis der Korrelationsanalyse verwunderlich, würde man doch davon ausgehen, dass zwischen der Wichtigkeit zumindest einer Reihe der genannten Partnerwahlindikatoren für den Assetmanager und der Zufriedenheit mit der Partnerwahl ein positiver Zusammenhang besteht.

Fragen 3 und 4. Eigene Darstellung. ** Korrelationen auf dem 0,01-Niveau signifikant (beidseitig), * Korrelationen auf dem 0,05-Niveau signifikant (beidseitig)

Partnerwahlindikatoren (Wichtigkeit der Faktoren im Auswahlprozess)		Zufriedenheit mit der Partnerwahl			Loyalität ggü. dem gewählten DL		
		„Ich bin mit dem DL allgemein zu- frieden.“	„Es ware eine gute Entschei- dung, den DL auszuwählen.“	„Meine Erwar- tungen an den Dienstleister wurden erfüllt.“	„Ich würde den DL weiteremp- fehlen.“	„Ich würde den Dienstleister erneut beauftra- gen.“	„Ich würde den Dienstleister auch mit anderen Leistungen (zum Beispiel Faci- litymanagement) beauftragen.“
„Immobilienbez. Berufsausbildung der MA des DLs“	Korr.koeff. Sig. (2-seitig) N	-0,079 0,502 75	-0,079 0,505 74	-0,064 0,584 75	-0,077 0,514 75	-0,079 0,502 75	0,037 0,751 74
„Immobilienmgmt-spez. Weiterbildung der MA des DLs“	Korr.koeff. Sig. (2-seitig) N	-0,083 0,479 75	-0,080 0,498 74	-0,121 0,300 75	-0,150 0,198 75	-0,105 0,368 75	-0,062 0,597 74
„Berufserf.der MA des DLs als Propertymanager“	Korr.koeff. Sig. (2-seitig) N	-0,057 0,627 75	-0,037 0,757 74	-0,051 0,661 75	-0,117 0,317 75	-0,028 0,812 75	-0,102 0,388 74
„Marktanteil des Dienstleisters“	Korr.koeff. Sig. (2-seitig) N	-0,160 0,170 75	-0,136 0,246 74	-0,181 0,120 75	-0,192 0,099 75	-0,255* 0,027 75	-0,218 0,062 74
„Internetauftritt des Dienstleisters“	Korr.koeff. Sig. (2-seitig) N	-0,213 0,067 75	-0,259* 0,026 74	-0,212 0,068 75	-0,194 0,095 75	-0,329** 0,004 75	-0,259* 0,026 74
„Firmenpräsentation des Dienstleisters“	Korr.koeff. Sig. (2-seitig) N	-0,038 0,745 75	-0,042 0,725 74	-0,094 0,421 75	-0,027 0,817 75	-0,104 0,377 75	-0,040 0,734 74
„Auftreten der MA des DLs beim Erstkontakt“	Korr.koeff. Sig. (2-seitig) N	-0,171 0,144 74	-0,168 0,151 74	-0,127 0,279 74	-0,200 0,087 74	-0,196 0,095 74	0,035 0,768 73
„Leistungsabhängige Vergütung des DLs“	Korr.koeff. Sig. (2-seitig) N	-0,083 0,486 73	-0,004 0,975 72	-0,114 0,336 73	-0,033 0,781 73	-0,067 0,575 73	-0,277* 0,018 72
„Preis-Leistungs-Verhältnis der Dienstleistung“	Korr.koeff. Sig. (2-seitig) N	0,179 0,128 74	0,117 0,325 73	0,009 0,938 74	0,060 0,612 74	0,039 0,743 74	0,070 0,557 73

Fortsetzung auf der nächsten Seite

		Zufriedenheit mit der Partnerwahl			Loyalität ggü. dem gewählten DL		
„Bereitschaft des DLs, dynamisches Portfolio zu betreuen“	Korr.koeff.	0,076	0,113	0,025	0,094	0,065	-0,105
	Sig. (2-seitig)	0,518	0,337	0,831	0,423	0,579	0,375
	N	75	74	75	75	75	74
„Einzelne DLbestandteile nach „Baukastenprinzip“ auswählbar“	Korr.koeff.	-0,145	-0,180	-0,062	-0,159	-0,116	-0,217
	Sig. (2-seitig)	0,217	0,127	0,598	0,175	0,325	0,065
	N 74	73	74	74	74	73	
„Fähigkeit des Dienstleisters auf indiv. Wünsche einzugehen“	Korr.koeff.	-0,048	-0,124	-0,086	-0,072	-0,070	-0,124
	Sig. (2-seitig)	0,683	0,293	0,462	0,541	0,550	0,293
	N	75	74	75	75	75	74
„Positive Erf. mit dem DL im Zus.hang mit PM od. anderen immobilienw. DLn“	Korr.koeff.	0,152	0,104	0,068	0,001	0,099	0,122
	Sig. (2-seitig)	0,201	0,385	0,568	0,995	0,403	0,308
	N	73	72	73	73	73	72
„Empfehlung des Dienstleisters durch andere Marktteilnehmer“	Korr.koeff.	0,025	-0,096	0,061	-0,056	-0,019	0,023
	Sig. (2-seitig)	0,834	0,414	0,604	0,632	0,873	0,845
	N	75	74	75	75	75	74
„Überzeugende Referenzkundenliste“	Korr.koeff.	0,017	-0,040	0,025	-0,013	-0,024	-0,086
	Sig. (2-seitig)	0,887	0,735	0,830	0,912	0,838	0,468
	N	75	74	75	75	75	74
„Ein vorderer Platz in einem Unternehmensranking“	Korr.koeff.	0,055	0,041	0,021	0,043	-0,025	0,056
	Sig. (2-seitig)	0,639	0,728	0,859	0,718	0,832	0,637
	N	74	73	74	74	74	73

Zufriedenheit mit der Partnerwahl		Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister		
		„Ich würde den DL weiter empfehlen.“	„Ich würde den DL erneut beauftragen.“	„Ich würde den DL auch mit anderen Leistungen (zum Beispiel Facilitymanagement) beauftragen.“
„Ich bin mit dem DL allgemein zufrieden“	Korr.koeff. Sig. (2-seitig) N	0,761** 0,000 75	0,755** 0,000 75	0,525** ,000 74
„Es war eine gute Entscheidung, den Dienstleister auszuwählen.“	Korr.koeff. Sig. (2-seitig) N	0,766** 0,000 74	0,827** 0,000 74	0,449** 0,000 73
„Meine Erwartungen an den Dienstleister wurden erfüllt.“	Korr.koeff. Sig. (2-seitig) N	0,778** 0,000 75	0,812** 0,000 75	0,460** 0,000 74

Tabelle 6.15: Korrelationen nach Spearman: Frageblock 4: Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister und Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister.¹

¹ Eigene Darstellung. **Korrelationen auf dem 0,01-Niveau signifikant (beidseitig), *Korrelationen auf dem 0,05-Niveau signifikant (beidseitig).

In Tabelle 6.15 werden die Korrelationskoeffizienten für die Konstrukte „Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister“ und „Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister“ abgebildet. Alle Korrelationen sind signifikant⁴²⁶ und zeigen als Ganzes einen starken positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität auf. Die Items „Ich bin mit dem Dienstleister allgemein zufrieden“ (Frage 4.1.1) und „Ich würde den Dienstleister weiter empfehlen“ (Frage 4.1.4) weisen einen hohen Korrelationskoeffizienten ($r = 0,761$) auf. Es ist nachvollziehbar, dass zufriedенere Auftraggeber eine höhere Bereitschaft zur Weiterempfehlung des Dienstleisters zeigen. Ebenso verhält es sich bei den Items „Es war eine gute Entscheidung, den Dienstleister auszuwählen“ (Frage 4.1.2) und „Ich würde den Dienstleister weiter empfehlen“ (Frage 4.1.4) ($r = 0,766$). Die Items „Ich bin mit dem Dienstleister allgemein zufrieden“ (Frage 4.1.1) und „Ich würde den Dienstleister erneut beauftragen“ (Frage 4.1.5) sind hoch korreliert mit $r = 0,755$. Ebenso verhält es sich bei den Items „Es war eine gute Entscheidung, den Dienstleister auszuwählen“ (Frage 4.1.2) und „Ich würde den Dienstleister erneut beauftragen“ (Frage 4.1.5) sind hoch korreliert mit $r = 0,827$.

Diese positiven Zusammenhänge sind vor allem für die Propertymanagement-Dienstleister von Bedeutung. Zeigt sich doch klar und deutlich, dass es sich lohnt, in zufriedene Kunden zu investieren. Diese werden aller Wahrscheinlichkeit nach zu loyalen Kunden. Dies bedeutet ferner, dass der Preis nicht das wichtigste Kriterium für die Partnerwahl darstellen kann. Denn dann würde auch ein zufriedener Kunde den Anbieter zugunsten eines günstigeren Preises wechseln.

⁴²⁶ Für die Prüfung des PLS-Modells ist es notwendig, dass die Items der beiden Konstrukte in sich jeweils miteinander korrelieren, vergleiche Kapitel 6.3.3.2.1.

Das Item „Ich bin mit dem Dienstleister allgemein zufrieden“ (Frage 4.1.1) ist korreliert mit dem Item „Ich würde den Dienstleister auch mit anderen Leistungen wie etwa dem Facilitymanagement beauftragen“ (Frage 4.1.6). Der Korrelationskoeffizient beträgt 0,525, ist also als mittlere Korrelation einzustufen. Auch das Item „Es war eine gute Entscheidung, den Dienstleister auszuwählen“ (Frage 4.1.2) ist mit dem Item „Ich würde den Dienstleister auch mit anderen Leistungen wie etwa dem Facilitymanagement beauftragen“ (Frage 4.1.6) gering korreliert ($r = 0,449$). In Summe zeigt dies, dass das *Cross-Selling* immerhin noch in einem mittleren Zusammenhang steht. Auch hier lohnt es sich für die Anbieterseite, in zufriedene Kunden zu investieren, die dann möglicherweise in der Zukunft noch weitere Dienstleistungen des gleichen Anbieters beziehen würden.

6.3.2.6 U-Test nach Mann & Whitney und Moses-Test

Während die bereits durchgeführte Deskriptivstatistik eine Beschreibung der Stichprobe vornimmt, kann mithilfe von statistischen Tests untersucht werden, ob es sich bei dem Stichproben-Ergebnis um ein Charakteristikum der Population handelt.⁴²⁷ Um einen solchen statistischen Test durchzuführen, muss zunächst die Wahl des Tests anhand folgender Fragestellungen geklärt werden:⁴²⁸

1. Ist die Stichprobe unabhängig, das heißt enthalten sie unterschiedliche Personen, oder abhängig?
2. Wie viele Stichproben sollen verglichen werden?
3. Welches Skalenniveau wurde für die Erhebung der Daten genutzt?

Hier sollen zwei unabhängige Stichproben miteinander verglichen werden. Das Skalenniveau ist ordinal. Daher wird der sogenannte U-Test nach MANN & WHITNEY durchgeführt.⁴²⁹ Hierzu wurden die Befragten in zwei Gruppen aufgeteilt, sodass zwei unabhängige Stichproben entstanden sind. Die erste Gruppe bilden diejenigen Befragten, die angaben, als Assetmanagement-Dienstleister tätig zu sein. Die übrigen Befragten, etwa Offene oder Geschlossene Immobilienfonds oder Immobilienaktiengesellschaften, bilden die zweite Gruppe. Gruppenvariable war demnach „Assetmanagement-Dienstleister: ja oder nein“ und als Testvariable dienten das vom Unternehmen der Befragten verwaltete Immobilienvermögen (*Assets under Management*).⁴³⁰ Die zugehörige Nullhypothese lautet: „Beide Stichproben entstammen derselben Grundgesamtheit“. Das Testergebnis zeigt, dass die Nullhypothese abgelehnt wird, die beiden Stichproben entstammen also nicht derselben Grundgesamtheit. Das Signifikanzniveau, also die Irrtumswahrscheinlichkeit, beträgt 0,049 oder 0,49% und ist somit gering.

427 Siehe RAAB-STEINER/BENESCH (2012), S. 118.

428 Siehe RAAB-STEINER/BENESCH (2012), S. 118.

429 Eine Tabelle zur Auswahl des geeigneten statistischen Tests findet sich beispielsweise bei RAAB-STEINER/BENESCH (2012), S. 120. oder BROSIUS (2013), S. 861.

430 Zur Durchführung der hier durchgeführten Tests siehe BROSIUS (2013), S. 877ff.

Übersicht über Hypothesentest

	Nullhypothese	Test	Sig.	Entscheidung
1	Der Bereich von 1.3 Allgemeine Angaben - Wie hoch ist das von Ihrem Unternehmen verwaltete Immobilienvermögen (Assets under Management, in Mio. EUR)? ist über Kategorien von f.1.2N gleich.	Moses-Test unabhängiger Stichproben auf Extremreaktionen	,241 ¹	Nullhypothese behalten.
2	Die Verteilung von 1.3 Allgemeine Angaben - Wie hoch ist das von Ihrem Unternehmen verwaltete Immobilienvermögen (Assets under Management, in Mio. EUR)? ist über Kategorien von f.1.2N gleich.	Mann-Whitney-U-Test unabhängiger Stichproben	,049	Nullhypothese ablehnen.

Asymptotische Signifikanzwerte werden angezeigt. Das Signifikanzniveau ist ,05.

¹Für diesen Test wird die exakte Signifikanz angezeigt.

Abbildung 6.11: U-Test nach MANN & WHITNEY und MOSES-Test

Des Weiteren wurde der MOSES-Test durchgeführt. Die zugehörige Nullhypothese lautet: „Die Spannweiten (der *Assets under Management*) in beiden Gruppen sind in der Grundgesamtheit gleich groß“. Das Testergebnis zeigt einen Signifikanzwert von 0,241 und somit eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 24,1%. Daher kann die Nullhypothese nicht abgelehnt werden. Anders gewendet liefert die Stichprobe keine Hinweise darauf, dass die Spannweiten der *Assets under Management* in der Grundgesamtheit gleich groß sind. Abbildung 6.11 zeigt die Ergebnisse der Tests im Überblick.

6.3.2.7 Faktorenanalyse

Im Verlauf der Befragung wurden die Befragten nach der Wichtigkeit von 16 Faktoren im Auswahlprozess befragt. Im Rahmen des in Kapitel 5 entwickelten Modells sind diese 16 Indikatoren insgesamt vier Konstrukten zugeordnet. Die Zuordnung wurde aus der Literatur hergeleitet, basiert also auf theoretischen Überlegungen. An dieser Stelle soll ergänzend auf Basis der empirischen Daten untersucht werden, ob und wie die Partnerwahlfaktoren, oder auch Variablen, zusammenhängen.

Es wird eine Faktorenanalyse durchgeführt, um „aus der Vielzahl möglicher Variablen die voneinander unabhängigen Einflussfaktoren heraus[zukristallisieren], die dann weiteren Analysen zugrunde gelegt werden können.“⁴³¹ Somit steht die Faktorenanalyse

⁴³¹ BACKHAUS et al. (2003), S. 360.

lyse, die der Entdeckung von „untereinander unabhängigen Beschreibungs- und Erklärungsvariablen“⁴³² dient, im Gegensatz zur Regressionsanalyse. Im folgenden werden die folgenden drei Schritte durchgeführt:⁴³³

1. Betrachtung der Korrelationsmatrizen für alle Variablen
2. Faktorextraktion mittels der Hauptkomponentenanalyse
3. Faktorrotation

6.3.2.7.1 Korrelationsmatrizen der 16 Partnerwahlindikatoren

Die in Tabelle 6.16 auf der nächsten Seite dargestellte Korrelationsmatrix gibt einen ersten Überblick darüber, wie stark die einzelnen Variablen miteinander korrelieren. Während beispielsweise die Indikatoren „Immobilienbezogene Berufsausbildung der Mitarbeiter des Dienstleisters“ und „Immobilienmanagement-spezifische Weiterbildung der Mitarbeiter des Dienstleisters“ miteinander korrelieren, besteht dagegen beispielsweise zwischen „Immobilienbezogene Berufsausbildung der Mitarbeiter des Dienstleisters“ und dem „Internetauftritt des Dienstleisters“ kein signifikanter, statistischer Zusammenhang.

In einem nächsten Schritt ist zu prüfen, ob die ausgewiesenen Korrelationen nur zufällig für die vorliegende Stichprobe existieren beziehungsweise, ob der Zusammenhang zwischen den Variablen auch in der Grundgesamtheit besteht. Zu diesem Zweck wird der BARTLETT-Test auf Sphärizität herangezogen.⁴³⁴ Das Testergebnis ist in Tabelle 6.17 auf Seite 162 dargestellt.

Der Chi-Quadrat-Wert als Testgröße des BARTLETT-Test ist mit 448,875 hoch, dementsprechend beträgt die Signifikanz 0,000. Die Hypothese, alle Korrelationen zwischen den 16 Variablen seien in der Grundgesamtheit gleich Null, kann mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,000 zurückgewiesen werden. Anders gewendet, kann davon ausgegangen werden, dass auch in der Grundgesamtheit zwischen mindestens zwei der 16 Variablen eine Korrelation besteht.⁴³⁵

Die zweite betrachtete Testgröße aus Tabelle 6.17 auf Seite 162 ist das KAISER-MEYER-OLKIN-Maß (KMO), dessen Werte wie in Tabelle 6.18 auf Seite 162 zu sehen beurteilt werden. Das KAISER-MEYER-OLKIN-Maß für die 16 betrachteten Variablen ist demnach mit einem Wert von 0,745 als mittelprächtig einzuschätzen.

432 BACKHAUS et al. (2003), S. 360.

433 Siehe BROSIUS (2013), S. 793ff.

434 Siehe BROSIUS (2013), S. 795.

435 Siehe BROSIUS (2013), S. 795.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 Berufsausbildung	1,000	0,462	0,297	0,141	0,059	0,186	0,383	-0,020	0,083	-0,107	0,073	-0,063	0,262	0,212	0,038	-0,118
2 Weiterbildung	0,462	1,000	0,372	0,191	0,214	0,163	0,276	0,195	0,056	0,244	0,169	0,009	0,057	0,085	0,083	-0,014
3 Berufserfahrung	0,297	0,372	1,000	0,210	0,084	0,131	0,500	0,123	0,185	0,107	0,247	0,369	0,283	-0,004	0,228	-0,016
4 Marktanteil	0,141	0,191	0,210	1,000	0,447	0,502	0,111	0,349	0,371	0,153	0,069	0,060	0,218	0,194	0,337	0,212
5 Internetauftritt	0,059	0,214	0,084	0,447	1,000	0,644	0,295	0,287	0,216	0,243	0,339	0,262	0,013	0,338	0,214	0,325
6 Firmenpräsentation	0,186	0,163	0,131	0,502	0,644	1,000	0,260	0,218	0,318	0,068	0,132	0,111	0,062	0,201	0,177	0,162
7 Auftreten	0,383	0,276	0,500	0,111	0,295	0,260	1,000	0,221	0,384	0,316	0,321	0,428	0,378	0,293	0,312	0,256
8 leist.abh. Vergütung	-0,020	0,195	0,123	0,349	0,287	0,218	0,221	1,000	0,485	0,426	0,432	0,370	0,131	0,229	0,205	0,211
9 Preis-Leistungs-Verh.	0,083	0,056	0,185	0,371	0,216	0,318	0,384	0,485	1,000	0,368	0,409	0,512	0,449	0,431	0,514	0,355
10 dyn. Portfolio	-0,107	0,244	0,107	0,153	0,243	0,068	0,316	0,426	0,368	1,000	0,397	0,423	0,267	0,241	0,403	0,482
11 „Baukastenprinzip“	0,073	0,169	0,247	0,069	0,339	,132	0,321	0,432	0,409	0,397	1,000	0,653	0,261	0,383	0,194	0,230
12 indiv. Service	-0,063	0,009	0,369	0,060	0,262	0,111	0,428	0,370	0,512	0,423	0,653	1,000	0,364	0,421	0,398	0,319
13 Pos. Erfahrung	0,262	0,057	0,283	0,218	0,013	0,062	0,378	0,131	0,449	0,267	0,261	0,364	1,000	0,322	0,382	0,294
14 Empfehlung	0,212	0,085	-0,004	0,194	0,338	0,201	0,293	0,229	0,431	0,241	0,383	0,421	0,322	1,000	0,517	0,490
15 Referenzkundenliste	0,038	0,083	0,228	0,337	0,214	0,177	0,312	0,205	0,514	0,403	0,194	0,398	0,382	0,517	1,000	0,517
16 Unternehmensranking	-0,118	-0,014	-0,016	0,212	0,325	0,162	0,256	0,211	0,355	0,482	0,230	0,319	0,294	0,490	0,517	1,000

Tabelle 6.16: Korrelationstabelle der 16 Partnerwahlindikatoren.¹¹ Der besseren Übersicht halber sind die Indikatoren in den Spalten mit den entsprechenden Nummern abgekürzt.

6.3.2.7.2 Faktorextraktion mittels der Hauptkomponentenanalyse

In einem nächsten Schritt werden die den Variablen zugrunde liegenden Faktoren mittels der Hauptkomponentenanalyse bestimmt. Dabei werden sukzessive Faktoren derart bestimmt, dass sie jeweils einen möglichst großen Anteil der Gesamtstreuung aller Variablen erklären. Der jeweils nächste Faktor verhält sich dabei orthogonal zum vorherigen, sodass keine Korrelation zwischen den Faktoren besteht.⁴³⁶ Im Ergebnis lassen sich somit genauso viele Faktoren ermitteln wie Variablen vorhanden. Daher existiert ein Zielkonflikt, gilt es doch, eine Reduktion der Dimensionen, also eine Extraktion einer Reihe von Hauptfaktoren, herbeizuführen. Daher gilt es, „aus dem Kontinuum unterschiedlicher Lösungen diejenige auszuwählen, die vor dem Hintergrund des skizzierten Tradeoffs zwischen Dimensionsreduktion und Erklärungsstärke für die Fragestellung aus inhaltlichen Gründen am besten geeignet erscheint.“⁴³⁷

Hierzu werden erstens die anfänglichen Eigenwerte betrachtet, die in Tabelle 6.19 auf Seite 163 dargestellt sind. Der erste Faktor erklärt bei der Anfangslösung mit 16 Faktoren 31,47% der Gesamtvarianz. Der zweite Faktor erklärt 12,18%, der dritte 10,52% und der vierte 8,05%. Aus der Spalte Gesamtstreuung ist zu erkennen, dass die ersten drei Faktoren zusammen bereits 54% und die ersten vier Faktoren zusammen bereits rund 62% der Gesamtvarianz erklären. Es ist erkennbar, dass der zusätzliche Erklärungsgehalt weiterer Faktoren deutlich abnimmt.⁴³⁸ Zweitens wird die Kommunalität betrachtet, die in Tabelle 6.20 auf Seite 164 abgebildet ist. Die Kommunalität ist ein Maß dafür, „welchen Beitrag der Streuung einer Variablen alle Faktoren zusammen erklären.“⁴³⁹ In der linken Spalte der Tabelle 6.20 auf Seite 164 ist die Anfangslösung mit 16 Faktoren und in der rechten Spalte die – von SPSS als final vorgeschlagene – Lösung mit vier extrahierten Faktoren zu sehen. Die Anfangslösung ist unbrauchbar, da keine Dimensionsreduzierung erreicht wurde.⁴⁴⁰

Zur Bestimmung der Anzahl der Faktoren wird außerdem ein Screenplot herangezogen, der die nach Größe der Eigenwerte geordneten Faktoren mitsamt Höhe des Eigenwertes abbildet. Abbildung 6.12 auf der nächsten Seite zeigt, dass die Kurve zunächst steil abfällt, dann einen Knick aufweist und weniger stark abfällt. Vom Knick an nimmt der Erklärungsgehalt weiterer Faktoren ab, sodass für vorliegenden Fall eine Lösung mit – wie von SPSS vorgeschlagen – vier oder unter Umständen auch fünf Faktoren gewählt werden sollte. In Zusammenschau der vorgegangenen Analyse wird hier die Lösung mit vier Faktoren gewählt.

Um die gefundenen Faktoren inhaltlich interpretieren zu können, wird die Komponentenmatrix, auch Faktormatrix genannt, betrachtet. Diese ist in Tabelle 6.21 auf Seite 165 dargestellt. Die Matrix zeigt, durch welchen Faktor die Variable am besten erklärt wird. In der Darstellung sind der besseren Übersicht wegen Koeffizienten $< 0,5$ weggelassen.

436 Siehe BROSIUS (2013), S. 798 f.

437 BROSIUS (2013), S. 799.

438 Vergleiche hierzu BROSIUS (2013), S. 800.

439 BROSIUS (2013), S. 800.

440 Siehe BROSIUS (2013), S. 800.

Statistische Testgröße		Wert
Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin		,745
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	448,875
	df	120
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Tabelle 6.17: KAISER-MEYER-OLKIN-Maß und BARTLETT-Test auf Sphärizität.

Wert	Beurteilung
$> 0,9 \leq 1$	fabelhaft
$> 0,8 \leq 0,9$	recht gut
$> 0,7 \leq 0,8$	mittelprächtigt
$> 0,6 \leq 0,7$	mäßig
$> 0,5 \leq 0,6$	schlecht
$\leq 0,5$	inakzeptabel

Tabelle 6.18: Beurteilung des KMO-Maßes nach KAISER.¹

¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an BROSIUS (2013), S. 798.

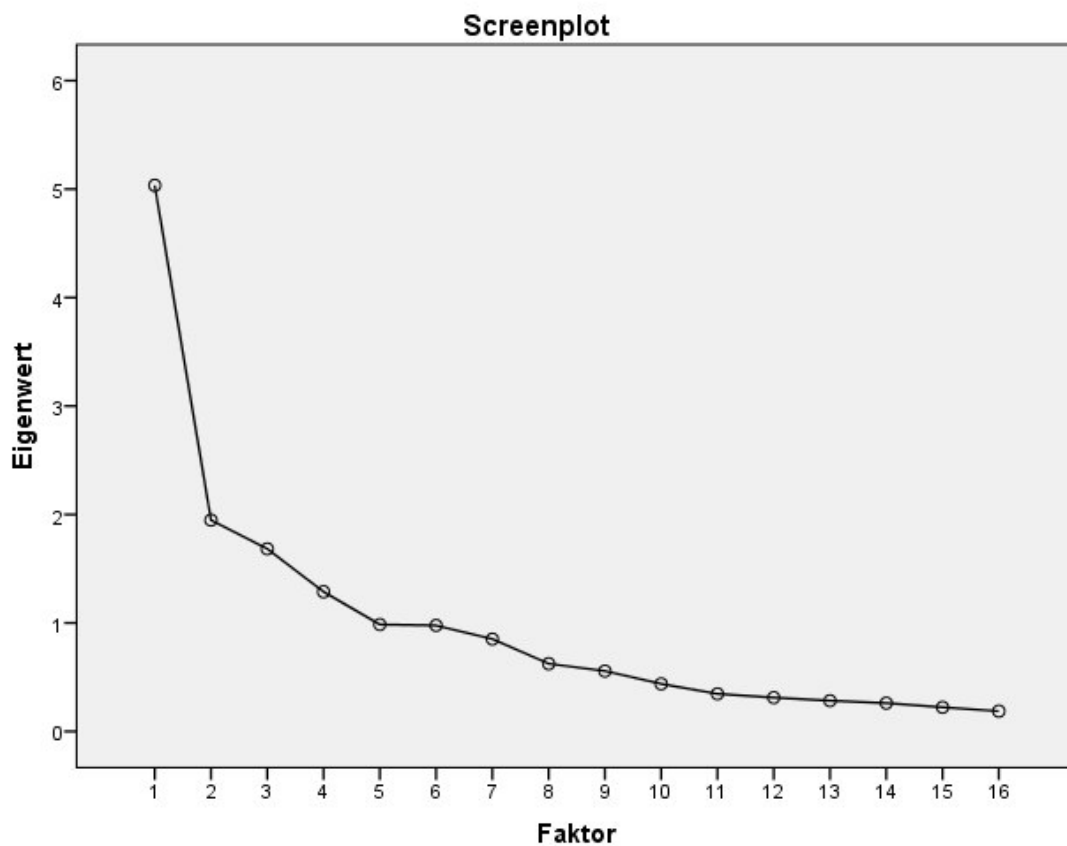


Abbildung 6.12: Screenplot zur Auswahl der optimalen Anzahl an Faktoren.

Erklärte Gesamtvarianz									
#	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Faktorladungen		
	Ges.	Var. [%]	kumul. [%]	Ges.	Var. [%]	kumul. [%]	Ges.	Var. [%]	kumul. [%]
1	5,035	31,467	31,467	5,035	31,467	31,467	2,851	17,819	17,819
2	1,948	12,176	43,643	1,948	12,176	43,643	2,636	16,478	34,297
3	1,683	10,521	54,164	1,683	10,521	54,164	2,241	14,006	48,304
4	1,288	8,048	62,212	1,288	8,048	62,212	2,225	13,908	62,212
5	0,986	6,160	68,372						
6	0,977	6,105	74,478						
7	0,852	5,323	79,801						
8	0,624	3,903	83,704						
9	0,557	3,479	87,182						
10	0,438	2,740	89,922						
11	0,347	2,167	92,088						
12	0,312	1,952	94,040						
13	0,283	1,771	95,811						
14	0,261	1,633	97,444						
15	0,222	1,389	98,834						
16	0,187	1,166	100,000						

Tabelle 6.19: Erklärte Gesamtvarianz.

- Eigenwerte der Faktoren für Lösungen mit 16 und 4 Faktoren.
- Spalten: Gesamt, Varianz [%], kumuliert [%]

6.3.2.7.3 Faktorrotation

Bislang wurden die Faktoren als rein rechentechnische Ergebnisse betrachtet und noch nicht interpretiert.⁴⁴¹ Zur Interpretation der Faktoren wird eine sogenannte Faktorrotation nach der Varimax-Methode durchgeführt, wobei auch hier kleine Koeffizienten mit einem Absolutwert $< 0,5$ unterdrückt werden. Es ergibt sich eine Rotierte Komponentenmatrix oder auch Sortierte Faktorladungsmatrix nach einer Varimax-Rotation.

⁴⁴¹ Vergleiche BROSIUS (2013), S. 805ff.

Kommunalitäten		
	Anfänglich	Extraktion
Berufsausbildung	1,000	0,708
Weiterbildung	1,000	0,536
Berufserfahrung	1,000	0,595
Marktanteil	1,000	0,611
Internetauftritt	1,000	0,714
Firmenpräsentation	1,000	0,720
Auftreten	1,000	0,594
leist.abh. Vergütung	1,000	0,565
Preis-Leist.-Verhältnis	1,000	0,575
dynamisches Portfolio	1,000	0,515
„Baukastenprinzip“	1,000	0,675
individueller Service	1,000	0,725
Positive Erfahrung	1,000	0,604
Empfehlung	1,000	0,543
Referenzkundenliste	1,000	0,660
Unternehmensranking	1,000	0,613

Tabelle 6.20: Kommunalitäten.

¹ Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Kommunalitäten für Lösungen mit 16 (anfällig) und vier (Extraktion) Faktoren.

Tabelle 6.22 auf Seite 166 zeigt das Ergebnis. Das Gesamtergebnis der durchgeführten Faktorenanalyse ist demnach, dass die 16 Partnerwahlvariablen vier Faktoren zugeordnet werden können, sodass die Variablen eines Faktors untereinander möglichst hoch korrelieren, aber zwischen den Faktoren keine Korrelationen bestehen.

Eine erste inhaltliche Interpretation besteht aus der Suche nach Oberbegriffen für die extrahierten Faktoren. Der erste gefundene Faktor ließe sich mit „Unternehmensruf“ betiteln. Die Indikatoren des zweiten Faktors lassen sich unter dem Oberbegriff „Dienstleistungsangebot“ zusammenfassen. Die Indikatoren des dritten Faktors stellen allesamt auf das Personal des Dienstleisters, kurz „Human Resources“ ab und der vierte Faktor kann mit „Marketing“ benannt werden. Eine tiefergehende inhaltliche Interpretation der gefundenen Faktoren erfolgt in Kombination mit den aus der Literatur hergeleiteten Faktoren aus Kapitel 5.2 bei der Modifikation der Modellstruktur in Kapitel 6.3.3.3.

Komponentenmatrix*				
	Komponente			
	1	2	3	4
Preis-Leistungsverh.	0,736			
individueller Service	0,694			
Referenzkundenliste	0,658			
Auftreten	0,634			
Empfehlung	0,633			
„Baukastenprinzip“	0,629			
dynamisches Portfolio	0,603			
Unternehmensranking	0,577			
leist.abh. Vergütung	0,567			
Pos. Erfahrung	0,541			
Berufsausbildung		0,731		
Weiterbildung		0,625		
Berufserfahrung				
Firmenpräsentation	0,628			
Internetauftritt	0,551		0,594	
Marktanteil		0,536		

Tabelle 6.21: Komponentenmatrix (Faktormatrix) – Zusammenhang zwischen den Faktoren und den Variablen.¹

¹ Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. *4 Komponenten extrahiert. Faktorladungen < 0,5 werden der besseren Übersicht wegen nicht dargestellt.

6.3.3 Prüfung des Partnerwahlmodells auf Basis der varianzerklärenden Kausalanalyse

6.3.3.1 Das Partnerwahlmodell für das Outsourcing von Propertymanagement – Ein Strukturgleichungsmodell

Das Partnerwahlmodell aus Kapitel 5 (siehe Abbildung 5.5 auf Seite 123) zeigt zum einen die Beziehung zwischen den Faktoren und zum anderen zwischen den Indikatoren und den Faktoren. Ziel ist es, den Zusammenhang zwischen den Faktoren einerseits (verbalisiert in den Hypothesen) und den Indikatoren und Faktoren andererseits (verbalisiert in den Unterhypothesen) zu prüfen. Vereinfacht gesagt, werden Beziehungen zwischen Variablen getestet.

Grundsätzlich werden solche Kausalitäten mittels einer Kausalanalyse geprüft. Bei der hier vorliegenden konfirmatorischen Kausalanalyse werden vor Beginn der Untersuchung „intensive sachlogische Überlegungen über die Beziehungen zwischen den Variablen er-

Rotierte Komponentenmatrix*				
	Komponente			
	1	2	3	4
Referenzkundenliste	0,781			
Unternehmensranking	0,684			
Empfehlung	0,682			
Positive Erfahrung	0,668			
Preis-Leist.-Verhältnis	0,581			
„Baukastenprinzip“		0,785		
individueller Service		0,740		
Leist.abh. Vergütung		0,668		
dynamisches Portfolio		0,634		
Berufsausbildung			0,783	
Berufserfahrung			0,730	
Weiterbildung			0,650	
Auftreten			0,611	
Firmenpräsentation				0,829
Internetauftritt				0,785
Marktanteil				0,725

Tabelle 6.22: Rotierte Komponentenmatrix – Sortierte Faktorladungsmatrix (Varimax-Rotationsmethode).¹

¹ Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung. *Die Rotation ist in 6 Iterationen konvergiert. Koeffizienten < 0,5 werden der besseren Übersicht wegen nicht dargestellt.

stellt“.⁴⁴² In Abgrenzung zur Explorativen Faktorenanalyse erfolgt die Zuordnung der Indikatoren zu den Faktoren theoriegeleitet.⁴⁴³ Es kommt ein hypothesenprüfendes statistisches Verfahren zur Anwendung.⁴⁴⁴

Im aufgestellten Partnerwahlmodell für das Outsourcing von Propertymanagement als *Professional Service* handelt es sich, wie in Kapitel 5.3.2 bereits angesprochen, teilweise um sogenannte latente, also nicht direkt beobachtbare Variablen wie etwa die Zufriedenheit mit dem Partnerwahlprozess, die zur Messung operationalisiert werden müssen. Daher werden die (vermuteten) Zusammenhänge mithilfe eines Strukturglei-

⁴⁴² BACKHAUS et al. (2003), S. 334.

⁴⁴³ Für einen Vergleich der wesentlichen Merkmale der Konfirmatorischen und der Explorativen Faktorenanalyse, siehe statt vieler MOOSBRUGGER/KELAVA (2008), S. 341.

⁴⁴⁴ Vergleiche BACKHAUS et al. (2003), S. 334.

chungsmodells, einem Sonderfall der Kausalanalyse, getestet.⁴⁴⁵ „Ziel der SGA [Strukturgleichungsanalyse] ist es, die a priori formulierten Wirkungszusammenhänge in einem linearen Gleichungssystem abzubilden und die Modellparameter so zu schätzen, dass die zu den Variablen erhobenen Ausgangsdaten möglichst gut reproduziert werden.“⁴⁴⁶

In Anlehnung an BACKHAUS/ERICHSON/PLINKE/WEIBER sowie an FUCHS werden folgende Schritte für eine Strukturgleichungsanalyse aufgestellt:⁴⁴⁷

1. Theoretische Fundierung und Aufstellen eines Hypothesensystems
2. Grafische Darstellung mittels Pfaddiagramm und Identifikation der Modellstruktur (formative und reflektive Messmodelle)
3. Methodenwahl
4. Parameterschätzungen
5. Beurteilung der Schätzergebnisse
6. Modifikation der Modellstruktur

Der erste Schritt, nämlich die theoretische Fundierung und das Aufstellen eines Hypothesensystems, erfolgte in Kapitel 5. Auf die grafische Darstellung mittels Pfaddiagramm und die Identifikation der Modellstruktur wird im Folgenden näher eingegangen. Hierzu sei auf Abbildung 5.6 auf Seite 126 verwiesen, die das aufgestellte Partnerwahlmodell im Überblick zeigt. Die Indikatoren und Faktoren, oder auch latente Konstrukte, sind durch Pfeile miteinander verbunden. Die Pfeilrichtung zeigt die Wirkungsrichtung zwischen Indikatorvariablen und Konstrukt an. Grundsätzlich lassen sich formative und reflektive Modelle beziehungsweise formative und reflektive Indikatoren unterscheiden. Die Indikatoren formativer Messmodelle sind verursachende Größen des Konstrukts. Sie „folgen einem *regressionsanalytischen Ansatz* mit der Besonderheit, dass für die latente Variable als abhängige Größe *keine* empirischen Messwerte verfügbar sind und diese deshalb in Relation zu anderen latenten Variablen geschätzt werden müssen [Hervorhebungen im Original].“⁴⁴⁸ Die Messvariablen eines reflektiven Modells spiegeln dagegen möglichst gut ein Konstrukt in seiner Gesamtheit wider.⁴⁴⁹ „Demgegenüber folgen *reflektive Messmodelle* einem *faktoranalytischen Ansatz* und unterstellen, dass hohe Korrelationen zwischen den Messvariablen bestehen, deren verursachende Größe die betrachtete latente Variable darstellt [Hervorhebungen im Original].“⁴⁵⁰ Abbildung 6.13 auf der nächsten Seite zeigt die grafische Darstellung eines formativen und eines reflektiven Messmodells mit jeweils drei Indikatoren am Beispiel der Konstrukte „Qualitäts(versprechen) der Mitarbeiter“ und „Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister“.

445 Vergleiche BACKHAUS et al. (2003), S. 334.

446 WEIBER/MÜHLHAUS (2010), S. 17.

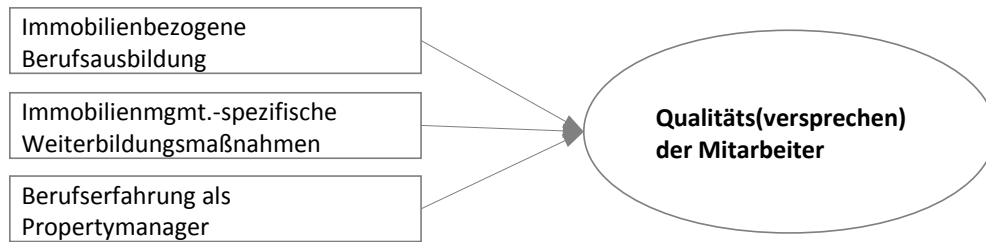
447 Siehe BACKHAUS et al. (2003), S. 352 und FUCHS (2011), S. 10.

448 WEIBER/MÜHLHAUS (2010), S. 35.

449 Siehe WEIBER/MÜHLHAUS (2010), S. 35.

450 WEIBER/MÜHLHAUS (2010), S. 35.

Formatives Messmodell mit drei Indikatoren am Beispiel „Qualitäts(versprechen) der Mitarbeiter“



Reflektives Messmodell mit drei Indikatoren am Beispiel „Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister“

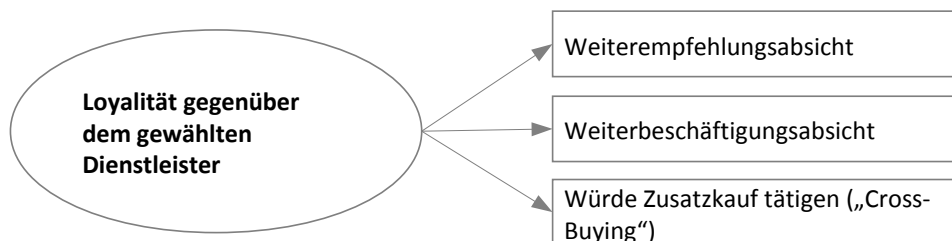


Abbildung 6.13: Grafische Darstellung eines formativen und eines reflektiven Messmodells mit je drei Indikatoren am Beispiel der Konstrukte „Qualitäts(versprechen) der Mitarbeiter“ und „Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister“.

Eine Vielzahl von Konstrukten kann sowohl als reflektives als auch als formatives Modell dargestellt und gemessen werden, zum Beispiel „Zufriedenheit“. Somit ist kein Konstrukt von sich aus reflektiv oder formativ. Die Spezifikation hängt von der Konzeptualisierung der Konstrukte und vor allem vom Forschungsziel ab.⁴⁵¹ In Konsequenz lässt sich nicht in jedem Fall eine glasklare Entscheidung treffen, ob ein Konstrukt reflektiv oder formativ gemessen werden sollte. Dies wird in Kapitel 6.3.3.3 noch zu sehen sein. In der Literatur wird die Frage, ob Konstrukte reflektiv oder formativ spezifiziert werden sollte, kontrovers diskutiert.⁴⁵² EBERL spricht in diesem Zusammenhang von der „Dominanz des reflektiven Modells“⁴⁵³ – dies ist wohl darin begründet, dass eine formative Spezifikation deutlich schwieriger vorzunehmen ist als eine reflektive. Grund hierfür ist die mangelnde Austauschbarkeit der Indikatoren in einem formativen Messmodell und in Konsequenz die Notwendigkeit, bei der Konstruktion eines formativen Modells alle not-

⁴⁵¹ Siehe HAIR et al. (2014), S. 45.

⁴⁵² Siehe statt vieler ALBERS/HILDEBRANDT (2006) und HAIR et al. (2014), S. 45.

⁴⁵³ EBERL (2004).

wendigen Indikatoren zu berücksichtigen. Bei reflektiven Konstrukten dagegen können einzelne Indikatoren aus dem Konstrukt gestrichen werden, ohne dass sich die Bedeutung des Konstrukts ändert – zumindest solange die Reliabilität des Konstrukts gewährleistet ist.⁴⁵⁴

Bevor auf die Messmodelle näher eingegangen wird, wird zunächst eine vertiefende Identifikation der Modellstruktur des entwickelten Partnerwahlmodells für das Outsourcing von Propertymanagement vorgenommen.⁴⁵⁵ Eine solche Modellidentifikation wird üblicherweise aufgrund von Entscheidungskriterien vorgenommen und muss aufgrund der genannten Probleme nicht zwingend abschließend sein.⁴⁵⁶ JARVIS/MACKENZIE/PODSAKOFF haben einen Katalog mit Entscheidungskriterien zur Identifikation formativer und reflektiver Indikatorvariablen aufgestellt.⁴⁵⁷ In einem ersten Schritt wird die soeben erläuterte und grafisch in Abbildung 6.13 auf der vorherigen Seite dargestellte Richtung der Kausalität bestimmt, also ob die Wirkungsrichtung von den Indikatoren zum Konstrukt (formatives Messmodell) oder vom Konstrukt zu den Indikatoren (reflektives Messmodell) erfolgt. Zweitens ist zu prüfen, ob die Indikatoren austauschbar sind. Bei formativen Modellen müssen die Messvariablen nicht austauschbar sein, während sie bei reflektiven Modellen austauschbar sein sollten. Drittens wird die Kovariation zwischen den Messvariablen betrachtet. Während formative Messvariablen nicht zwingend kovariieren müssen, sollten die Messvariablen reflektiver Modelle möglichst kovariieren. Viertens muss geprüft werden, ob sich das nomologische Netz der Messvariablen unterscheiden kann (formative Messmodelle) oder nicht (reflektive Messmodelle).

Das aufgestellte Partnerwahlmodell für das Outsourcing von Propertymanagement (vergleiche Kapitel 5.3.3 und Abbildung 5.6 auf Seite 126) wird in Anlehnung an den Kriterienkatalog von JARVIS/MACKENZIE/PODSAKOFF geprüft.⁴⁵⁸ Dabei wird festgestellt, ob es sich um reflektive oder formative Messmodelle handelt. Tabelle 6.23 auf Seite 171 zeigt, dass es sich lediglich bei den beiden Konstrukten „Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister“ und „Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister“ um reflektive Konstrukte handelt. Die übrigen Konstrukte werden mittels formativer Messmodelle spezifiziert. In Summe enthält das Modell 16 formative und sechs reflektive Indikatoren.

Allerdings besteht, wie bereits erläutert, nicht selten die Möglichkeit, ein und dasselbe Konstrukt sowohl mittels formativer als auch mittels reflektiver Indikatoren sinnvoll zu

454 Siehe HAIR et al. (2014), S. 43.

455 Dies ist gewissermaßen die Vertiefung der Wirkungspfeile des Gesamtmodells, siehe Abbildung 5.6 auf Seite 126.

456 Darüber hinaus gibt es noch die Möglichkeit, mithilfe empirischer Untersuchungen festzustellen, ob ein Konstrukt reflektiv oder formativ spezifiziert werden sollte. Hierzu findet die sogenannte Tetrad Analyse Anwendung. Siehe hierzu GUDERGAN et al. (2008). Allerdings muss auch eine empirisch bestimmte Spezifikation theoretisch begründet werden. Siehe hierzu HAIR et al. (2014), S. 46.

457 Siehe JARVIS/MACKENZIE/PODSAKOFF (2003), S. 203. Vergleiche auch WEIBER/MÜHLHAUS (2010), S. 37 für eine deutsche Fassung.

458 Siehe JARVIS/MACKENZIE/PODSAKOFF (2003), S. 203.

spezifizieren.⁴⁵⁹ Dieser Punkt wird bei der Modifikation des Modells in Kapitel 6.3.3.3 eine wichtige Rolle spielen.

⁴⁵⁹ Statt vieler siehe EBERL (2004).

Tabelle 6.23: Prüfung des Partnerwahlmodells für das Outsourcing von Propertymanagement anhand des Kriterien-Katalogs von JARVIS/MACKENZIE/PODSAKOFF; **Korrelationen auf dem 0,01-Niveau signifikant (beidseitig), * Korrelationen auf dem 0,05-Niveau signifikant (beidseitig)

Konstrukt	Indikatoren	Kausalitätsrichtung	Austauschbarkeit der Indikatoren	Korrelation der Indikatoren	Nomologisches Netz der Indikatoren	Natur des Messmodells
Qualitäts(versprechen) der Mitarbeiter	Immobilienbezogene Berufsausbildung (1)	Indikatoren definieren Konstrukt	Nicht austauschbar	$r(1),(2)=0,392^{**}$	Unterschiedliche Ursachen und Konsequenzen	formativ
	Immobilienmanagement-spezifische Weiterbildungsmaßnahmen (2)	Indikatoren definieren Konstrukt	Nicht austauschbar	$r(2),(3) = 0,256^*$	Unterschiedliche Ursachen und Konsequenzen	formativ
	Berufserfahrung als Propertymanager (3)	Indikatoren definieren Konstrukt	Nicht austauschbar	$r(1),(3)=0,210$	Unterschiedliche Ursachen und Konsequenzen	formativ
Qualität des Leistungsversprechens	Marktanteil (4)	Indikatoren definieren Konstrukt	Nicht austauschbar	$r(4),(5)=0,516^{**}$; $r(9),(5)=0,064$; $r(9),(4)=0,200$	Unterschiedliche Ursachen und Konsequenzen	formativ
	Internetauftritt (5)	Indikatoren definieren Konstrukt	Nicht austauschbar	$r(5),(6)=0,604^{**}$; $r(5),(7)=0,196$; $r(5),(8) = 0,308^{**}$	Unterschiedliche Ursachen und Konsequenzen	formativ
	Firmenpräsentation (6)	Indikatoren definieren Konstrukt	Nicht austauschbar	$r(6),(7)=0,243^*$; $r(6),(8)=0,224$	Unterschiedliche Ursachen und Konsequenzen	formativ
	Auftreten Mitarbeiter (7)	Indikatoren definieren Konstrukt	Nicht austauschbar	$r(7),(8)=0,031$; $r(4),(6) =0,465^{**}$	Unterschiedliche Ursachen und Konsequenzen	formativ
	Leistungsabhängige Vergütung (8)	Indikatoren definieren Konstrukt	Nicht austauschbar	$r(8),(9)=0,344^{**}$; $r(4),(7)=-0,54$	Unterschiedliche Ursachen und Konsequenzen	formativ
	Preis-Leistungs-Verhältnis (9)	Indikatoren definieren Konstrukt	Nicht austauschbar	$r(9),(7)=0,175$; $r(4),(8)=0,291^*$	Unterschiedliche Ursachen und Konsequenzen	formativ
Flexibilität der Leistungsgestaltung	Kapazitätsausweitung (10)	möglich Indikatoren definieren Konstrukt	Nicht austauschbar	$r(10),(11)=0,328^{**}$	Unterschiedliche Ursachen und Konsequenzen	formativ
	Baukastenprinzip (11)	Indikatoren definieren Konstrukt	Nicht austauschbar	$r(10),(12)=0,252^*$	Unterschiedliche Ursachen und Konsequenzen	formativ
	Individueller Service (12)	Indikatoren definieren Konstrukt	Nicht austauschbar	$r(11),(12)=0,508^{**}$	Unterschiedliche Ursachen und Konsequenzen	formativ
Fortsetzung auf der nächsten Seite						

Konstrukt	Indikatoren	Kausalitätsrichtung	Austauschbarkeit der Indikatoren	Korrelation der Indikatoren	Nomologisches Netz der Indikatoren	Natur des Messmodells
Reputation des Dienstleisters	Eigene positive Erfahrung (13)	Indikatoren definieren Konstrukt	Nicht austauschbar	$r(13),(14)=0,236^*$; $r(13),(16)=0,264^*$	Unterschiedliche Ursachen und Konsequenzen	formativ
	Empfehlung Marktteilnehmer (14)	Indikatoren definieren Konstrukt	Nicht austauschbar	$r(14),(15)=0,433^*$; $r(13),(15)=0,231^*$	Unterschiedliche Ursachen und Konsequenzen	formativ
	Überzeugende Referenzkundenliste (15)	Indikatoren definieren Konstrukt	Nicht austauschbar	$r(15),(16)=0,501^{**}$	Unterschiedliche Ursachen und Konsequenzen	formativ
	Vorderer Platz Unternehmensranking (16)	Indikatoren definieren Konstrukt	Nicht austauschbar	$r(14),(16)=0,399^{**}$	Unterschiedliche Ursachen und Konsequenzen	formativ
Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister	Zufriedenheit mit DL allgemein (17)	Indikatoren repräsentieren Konstrukt	austauschbar	$r(17),(18)=0,813^{**}$	Gleiche Ursachen und Konsequenzen	reflektiv
	Kluge Entscheidung, DL gewählt zu haben (18)	Indikatoren repräsentieren Konstrukt	austauschbar	$r(17),(19)=0,720^{**}$	Gleiche Ursachen und Konsequenzen	reflektiv
	Erwartungen an DL erfüllt (19)	Indikatoren repräsentieren Konstrukt	austauschbar	$r(18),(19)=0,772^{**}$	Gleiche Ursachen und Konsequenzen	reflektiv
Loyalität ggü. dem gewählten Dienstleister	Weiterempfehlungsabsicht (20)	Indikatoren repräsentieren Konstrukt	austauschbar	$r(20),(21)=0,844^{**}$	Gleiche Ursachen und Konsequenzen	reflektiv
	Weiterbeschäftigungsabsicht (21)	Indikatoren repräsentieren Konstrukt	austauschbar	$r(21),(22)=0,503^{**}$	Gleiche Ursachen und Konsequenzen	reflektiv
	Zusatzkaufabsicht (22)	Indikatoren repräsentieren Konstrukt	austauschbar	$r(20),(22)=0,467^{**}$	Gleiche Ursachen und Konsequenzen	reflektiv

Nun zum dritten Schritt einer Strukturgleichungsanalyse, der Methodenwahl. Zum Test eines Strukturgleichungsmodells, einer sogenannten Strukturgleichungsanalyse, kurz SGA, existieren zwei Verfahren, zum einen der kovarianzanalytische Ansatz (Software: LISREL; EQS; AMOS) und zum anderen der varianzanalytische Ansatz (Software: LVPLS; PLS GRAPH; SMARTPLS⁴⁶⁰). In der Literatur findet sich eine Reihe von Kriterien, anhand derer geprüft werden kann, welche Methode für das jeweilige Strukturgleichungsmodell fruchtbar gemacht werden sollte.⁴⁶¹

Zunächst einmal unterscheiden sich beide Ansätze hinsichtlich ihrer Zielsetzung und ihrer Zielfunktion. Während der kovarianzanalytische Ansatz eine bestmögliche Reproduktion der empirischen Varianz-Kovarianzmatrix anstrebt, hat der varianzanalytische Ansatz zum Ziel, die bestmögliche Vorhersage der Datenmatrix bezüglich der Zielvariablen zu treffen. Beim kovarianzanalytischen Ansatz wird die Differenz zwischen empirischen und modelltheoretischen Kovarianzen minimiert. Beim varianzanalytischen Ansatz dagegen wird die Differenz zwischen beobachteten und geschätzten Falldaten minimiert. Eine zweite wesentliche Unterscheidung besteht hinsichtlich der Messmodelle. Mithilfe des kovarianzanalytischen Ansatzes werden vornehmlich reflektive Messmodelle, mithilfe des varianzanalytischen Ansatzes formative und reflektive Messmodelle betrachtet. Um den kovarianzanalytischen Ansatz anzuwenden, müssen eine Reihe von Bedingungen erfüllt sein; zum Beispiel muss eine Normalverteilung der Daten (zur Anwendung der *Maximum-Likelihood*-Methode) vorliegen. Beim varianzanalytischen Ansatz müssen keine bestimmten Verteilungsannahmen erfüllt sein. Auch reichen kleine Stichproben beim varianzanalytischen Ansatz aus. WOLD führt darüber hinaus an, dass die PLS-Methode zur Anwendung kommen sollte, wenn das zu erforschende Problem komplex ist und das theoretische Wissen noch keinen sehr hohen Reifegrad innehat.⁴⁶² Anders gewendet, dient der kovarianzanalytische Ansatz eher dazu, eine (reine) Überprüfung bestehender theoretischer Zusammenhänge vorzunehmen, während der varianzanalytische Ansatz auch der Theorieentwicklung dienen kann.⁴⁶³ Daher wird manchmal auch von *soft modelling* beim varianzanalytischen (PLS-) Ansatz gesprochen.⁴⁶⁴ Beide Ansätze sind jedoch nicht als Gegensätze, sondern vielmehr als komplementäre Methoden zu sehen.⁴⁶⁵

Für das hier entwickelte Partnerwahlmodell (vergleiche Kapitel 5.3.3 und Abbildung 5.6 auf Seite 126) wird der varianzanalytische Ansatz, auch PLS-Methode genannt, gewählt. Hierfür spricht eine Reihe von Argumenten. Zum einen enthält das Modell, wie in Tabelle 6.23 auf Seite 171 zu sehen ist, hauptsächlich formative und nur wenige reflektive Indikatoren. Zum anderen ist die Stichprobe, der zu untersuchende Datensatz, relativ klein. Als Faustregel zur Anwendung der PLS-Methode gilt, dass der Datensatz mindestens so groß sein sollte wie die größte Anzahl formativer Indikatoren, die ein Konstrukt defi-

460 In dieser Arbeit wird folgende Software verwendet: RINGLE, C.M. / WENDE, S. / WILL, S.: SmartPLS 2.0 (M3) Beta, Hamburg 2005, <http://www.smartpls.de>.

461 Für nachfolgenden Vergleich, siehe WEIBER/MÜHLHAUS (2010), S. 65ff., HAIR/RINGLE/SARSTEDT (2011), S. 139ff. und WOLD (1980), S. 70.

462 Siehe WOLD (1980), S. 51.

463 Siehe HAIR/RINGLE/SARSTEDT (2011), S. 140.

464 Siehe WOLD (1980), S. 65.

465 Siehe HAIR/RINGLE/SARSTEDT (2011), S. 149.

nieren.⁴⁶⁶ Im vorliegenden Modell sind das 6 Indikatoren, die das Konstrukt „Qualität des Leistungsversprechens“ definieren, also sollten mindestens 60 Datensätze analysiert werden. Da $N=79$ (vergleiche Kapitel 6.3.1), ist die Bedingung erfüllt. Hinzu kommt, dass der Wissensstand bezüglich des Modells noch nicht als sehr ausgereift bezeichnet werden kann. Vielmehr wird in vorliegender Untersuchung Pionierarbeit geleistet und erstmals ein Modell zur Auswahl des geeigneten Propertymanagement-Dienstleisters aufgestellt und erforscht. Zwar basiert das Modell auf anderen Partnerwahlmodellen aus der Literatur, aber die Zusammenhänge werden erstmals für das Forschungsfeld „Partnerwahl beim Outsourcing von Propertymanagement als *Professional Service*“ fruchtbar gemacht. Die partielle Theorieentwicklung ist auch der Grund dafür, dass die Teilnehmer zum Ende der Befragung offen und ungestützt nach weiteren Aspekten bei der Partnerwahl befragt wurden (siehe Abbildung 6.11 auf Seite 148).

6.3.3.2 Modellevaluation der PLS-Schätzung

Nun wird der vierte Schritt einer Strukturgleichungsanalyse durchgeführt, die Modellevaluation. Um den PLS-Schätzalgorithmus und damit das Gesamtmodell evaluieren zu können, schlagen HAIR/HULT/RINGLE/SARSTEDT folgende drei Stufen vor:⁴⁶⁷

1. Beurteilung der reflektiven Messmodelle
2. Beurteilung der formativen Messmodelle
3. Beurteilung des inneren Pfadmodells

An die drei Stufen schliesst sich die Beurteilung des Gesamtmodells an.⁴⁶⁸

Bevor allerdings eine Prüfung der Messmodelle vorgenommen werden kann, sollte der Datensatz gründlich untersucht werden. Zum einen sollten Lage- und Verteilungsmaße der Daten betrachtet werden, wie in Kapitel 6.3.2 geschehen. Gerade die Betrachtung der Lagemaße Schiefe und Kurtosis ist für die PLS-Analyse sinnvoll. Denn auch wenn die PLS-Methode keine Bedingungen an die Verteilung der Daten stellt, raten HAIR et al., mithilfe der genannten Lagemaße zu überprüfen, dass die Verteilung der Daten nicht zu weit von der Normalverteilung entfernt ist.⁴⁶⁹ Allerdings geben die Autoren keinerlei Hinweis, wann ein Datensatz „zu weit“ von einer Normalverteilung weg ist und was dies in Konsequenz bedeutet. Zum anderen empfehlen HAIR et al., die Daten auf Ausreißer zu überprüfen und diese ggf. zu eliminieren.⁴⁷⁰ Auch, wenn mithilfe von SPSS eine Liste der Ausreißer erstellt werden kann, stellt sich die Frage, wann genau ein Wert als Ausreißer deklariert wird und evtl. aus dem Datensatz entfernt werden muss. Es gibt nämlich „keine allgemein gültige Definition von Ausreißern“.⁴⁷¹ Für vorliegenden Datensatz wurden keine Ausreißer entfernt. Der Vollständigkeit halber findet sich eine

466 Statt vieler, siehe HAIR/RINGLE/SARSTEDT (2011), S. 144.

467 Siehe HAIR et al. (2014), S. 97.

468 Siehe SCHLODERER/RINGLE/SARSTEDT (2009), S. 580.

469 Siehe HAIR et al. (2014), S. 54.

470 Siehe HAIR et al. (2014), S. 53.

471 BROSIUS (2013), S. 309.

Tabelle mit den Ausreißern oder auch Extremwerten im Anhang (Siehe die Abbildungen A.24 bis A.31 auf den Seiten 240–247.)

6.3.3.2.1 Beurteilung reflektiver Messmodelle

Für die Beurteilung reflektiver Messmodelle werden die statistischen Gütekriterien der Faktorenanalyse, die Reliabilität und Validität der Daten, herangezogen. Die Beurteilung der beiden reflektiven Messmodelle des Partnerwahlmodells für das Outsourcing von Propertymanagement, nämlich die Zufriedenheit mit der Dienstleistungswahl und die Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister, wird anhand der bei HAIR/HULT/RINGLE/SARSTEDT beschriebenen Vorgehensweise vorgenommen.⁴⁷²

Im ersten Schritt erfolgt eine Betrachtung der *internal consistency reliability* oder internen Konsistenz einer Skala. Diese bestimmt, ob die Items, die ein Konstrukt messen, einander ähnlich bezüglich ihrer Werte sind, das heißt ob die Korrelationen zwischen den Items groß sind.⁴⁷³ Als Maßzahl für die interne Konsistenz einer Skala wird hier die *composite reliability* herangezogen, die im Rahmen der Strukturgleichungsanalyse mit PLS als geeigneter angesehen wird als die häufig zitierte Kennzahl CRONBACH's Alpha.⁴⁷⁴ Der Vollständigkeit halber werden die Werte für CRONBACH's Alpha dennoch aufgeführt: Das Konstrukt „ZufrDLW“ und das Konstrukt „LoyDLW“ verfügen beide jeweils über ein CRONBACH'sches Alpha von 0,98. Die Interne Konsistenz-Reliabilität steigt, je mehr sich CRONBACH's Alpha dem Wert 1 liefert.⁴⁷⁵ Daher wird hier von einer hohen Internen Konsistenz-Reliabilität ausgegangen. Allerdings weisen WEIBER und MÜHLHAUS darauf hin, dass in der Literatur auch sehr hohe Alpha-Werte nahe Eins als problematisch angesehen würden, „da dies ein Indiz dafür sein könnte, dass die Inhalte der Items inhaltlich und/oder sprachlich deckungsgleich sind.“⁴⁷⁶ Da bei reflektiven Konstrukten von einer Austauschbarkeit der Indikatoren ausgegangen wird, scheint ein hohes CRONBACH's Alpha an dieser Stelle vertretbar. Es wird geprüft, ob die *outer loadings* der reflektiven Konstrukte $\geq 0,708$ sind.⁴⁷⁷ Tabelle 6.24 auf der nächsten Seite zeigt, dass diese Bedingung erfüllt ist – die äußeren Ladungen weisen allesamt Werte zwischen 0,94 und 0,99 auf.

In einem zweiten Schritt wird die *Indicator reliability* betrachtet, die gegeben ist, wenn die *outer loadings* $\geq 0,708$ sind. Falls dies nicht der Fall ist, gibt es die Möglichkeit, Indikatoren mit niedrigeren Ladungen unter bestimmten Bedingungen zu eliminieren. Dies ist für vorliegende Arbeit nicht relevant und wird daher nicht weiter betrachtet.

In einem dritten Schritt werden die reflektiven Indikatoren auf *convergent validity* geprüft. Zu diesem Zweck erfolgt eine Betrachtung der durchschnittlich erfassten Varianz, englisch *average variance extracted*, kurz AVE. Ein AVE-Wert von $\geq 0,5$ impliziert, dass ein Konstrukt – im Durchschnitt – mehr als die Hälfte der Varianz der dazugehörigen

472 Siehe HAIR et al. (2014), S. 147ff.

473 Siehe HAIR et al. (2014), S. 116.

474 Siehe HAIR et al. (2014), S. 115.

475 Siehe WEIBER/MÜHLHAUS (2010), S. 111.

476 WEIBER/MÜHLHAUS (2010), S. 111.

477 Siehe HAIR et al. (2014), S. 103.

Konstrukt		
Indikator	Outer Loadings	
	ZufrDLW	LoyGDL
allgZufr	0,99	–
klugeEntsch	0,94	–
ErwErf	0,99	–
WeitEmpf	–	0,99
WeitBesch	–	0,99
CrossBuy	–	0,95

Tabelle 6.24: Outer Loadings der (reflektiven) Konstrukte.¹

¹ Eigene Darstellung.

Indikatoren erklärt.⁴⁷⁸ Tabelle 6.25 zeigt, dass beide reflektiven Konstrukte, nämlich „ZufrDLW“ (Zufriedenheit mit der Dienstleisterwahl) und „LoyGDL“ (Loyalität mit dem gewählten Dienstleister) einen AVE von 0,95 aufweisen, der über dem kritischen Wert von 0,5 liegt. Zudem wird geprüft, ob die Faktorreliabilität $>0,7$ ist. Tabelle 6.25 zeigt, dass dies mit einer Faktorreliabilität von 0,98 für beide Konstrukte der Fall ist.

Schließlich werden die beiden reflektiven Messmodelle auf Diskriminanzvalidität hin überprüft. Dazu gehört erstens eine Analyse der Kreuzladungen der Konstrukte. Diese Analyse dient der Messung der Diskriminanzvalidität. Bedingung ist, dass jeder reflektive Indikator in Bezug auf das dazugehörige Konstrukt die höchste Ladung aufweist. Tabelle 6.26 auf der nächsten Seite zeigt die Kreuzladungen der reflektiven Indikatoren. Die vierte Spalte weist die höchste Ladung auf, und in der fünften Spalte ist zur Kontrolle das Delta, das heißt die Differenz der höchsten Ladung mit der Ladung des Indikators auf das jeweilige Konstrukt abgebildet. Die Differenzen von Null zeigen, dass jeder der Indikatoren jeweils die höchste Ladung in Bezug auf das Konstrukt ausweist. Zweitens wird das FORNELL-LARCKER-Kriterium herangezogen. Dieses vergleicht die Quadratwurzel der AVE mit den Korrelationen aller anderen reflektiven Konstrukten

Konstrukt	AVE	Faktorreliabilität
ZufrDLW	0,95	0,98
LoyGDL	0,95	0,98

Tabelle 6.25: AVE und Faktorreliabilität der (reflektiven) Konstrukte.¹

¹ Eigene Darstellung.

⁴⁷⁸ Siehe HAIR et al. (2014), S. 103.

Indikator	Konstrukt		höchste Ladung	Δ
	ZufrDLW	LoyGDL		
allgZufr	0,99	0,99	0,99	0
klugeEntsch	0,94	0,88	0,94	0
ErwErf	0,99	0,99	0,99	0
WeitEmpf	0,99	0,99	0,99	0
WeitBesch	0,99	0,99	0,99	0
CrossBuy	0,88	0,95	0,95	0

Tabelle 6.26: Kreuzladungen der (reflektiven) Konstrukte.¹

¹ Δ gibt die Differenz der höchsten Ladung mit der jeweiligen Ladung des Konstrukts an. Eigene Darstellung.

des Modells – in vorliegendem Fall lediglich mit dem anderen reflektiven Konstrukt, da das Modell nur aus zwei reflektiven Konstrukten besteht. Tabelle 6.27 zeigt, dass das Kriterium ganz knapp (zweite Nachkommastelle) nicht erfüllt ist. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Kriterien der Validität und Reliabilität der reflektiven Indikatoren insgesamt erfüllt sind, auch wenn das FORNELL-LARCKER-Kriterium streng genommen nicht greift. Tabelle 6.28 auf der nächsten Seite zeigt eine Zusammenfassung der Prüfung der Gütekriterien der reflektiven Messmodelle.

6.3.3.2 Beurteilung formativer Messmodelle

Die Datenanalyse eines formativen Messmodells erfolgt mittels einer Multikollinearitätsprüfung der Indikatoren der einzelnen Konstrukte.⁴⁷⁹ Bei perfekter linearer Abhängigkeit der Indikatoren voneinander (sogenannte Multikollinearitätsprüfung) ist eine Regressionsanalyse nicht mehr durchführbar. Um die Multikollinearität zu prüfen, wird für jeden Indikator eine multiple Regression durchgeführt. Der jeweilige Indikator stellt dabei die abhängige Größe dar, die übrigen Indikatoren sind unabhängige Va-

Konstrukt	Zufriedenheit DLW	Loyalität GDL
Zufriedenheit DLW	<i>0,97</i>	
Loyalität GDL	0,98	<i>0,97</i>

Tabelle 6.27: FORNELL-LARCKNER Kriterium der (reflektiven) Konstrukte.¹

¹ Eigene Darstellung. Die Quadratwurzel des AVE ist in kursiver Schrift dargestellt.

479 Siehe HAIR et al. (2014), S. 123ff. und WEIBER/MÜHLHAUS (2010), S. 207ff.

	Gütekriterium	Kennzahl und Bedingung	Bedingung erfüllt?
Reliabilität	Internal consistency reliability	Composite reliability $\geq 0,708$	Ja
	Indicator reliability	Composite reliability $\geq 0,708$	Ja
Validität	Convergent validity	AVE $\geq 0,5$	Ja
	Diskriminanzvalidität	1. Äußere Ladungen des Konstrukts $>$ alle seine Kreuzladungen mit anderen Konstrukten	Ja
		2. FORNELL-LARCKER-Kriterium	Nein

Tabelle 6.28: Zusammenfassung der Prüfung der Gütekriterien der reflektiven Messmodelle.¹

¹ Eigene Darstellung, zum Prüfschema vergleiche HAIR et al. (2014), S. 107.

riablen.⁴⁸⁰ Zur Prüfung von Multikollinearität wird der sogenannte *Variance Inflation Factor*, kurz VIF, herangezogen.⁴⁸¹

Variance Inflation Factor: $VIF_i = \frac{1}{1-R_i^2}$
mit R_i^2 = Bestimmtheitsmaß der multiplen Regression.⁴⁸²

Mit zunehmender Multikollinearität vergrößern sich die Varianzen um den VIF, und die Genauigkeit der Schätzparameter nimmt ab.⁴⁸³ In der Literatur existieren mehrere Ansätze bezüglich des sogenannten *Cutoff*-Wertes, ab dem ein Indikator eliminiert werden sollte. WEIBER führt an, dass VIF-Werte >10 den Verdacht auf Multikollinearität nahe legen.⁴⁸⁴

HAIR/RINGLE/SARSTEDT konstatieren dagegen, dass der VIF eines jeden Indikators <5 sein sollte.⁴⁸⁵ Diesen Wert führen auch DIAMANTOPOULOS/RIEFLER an. Sie schlagen vor, die Elimination eines Indikators (für die Reduktion von Multikollinearität) in Erwägung zu ziehen, wenn folgende drei Bedingungen zutreffen:

1. „das Ausmaß der Multikollinearität sehr hoch ist (das heißt wenn etwa 80 % der Varianz eines Indikators durch andere Indikatoren erklärt wird)“⁴⁸⁶
2. „der Pfad vom Indikator zur latenten Variablen nicht signifikant von Null verschieden ist“⁴⁸⁷
3. „die übrigen Indikatoren die Inhaltsbedeutung des Konstruktes ausreichend weit

⁴⁸⁰ Siehe WEIBER/MÜHLHAUS (2010), S. 207.

⁴⁸¹ Siehe HAIR et al. (2014), S. 124 und WEIBER/MÜHLHAUS (2010), S. 207.

⁴⁸³ Siehe WEIBER/MÜHLHAUS (2010), S. 207.

⁴⁸⁴ Ein VIF-Wert von 10 bedeutet, dass nur noch 10 % der Varianz des Indikators nicht von anderen Indikatoren erklärt wird. Siehe HANSMANN/RINGLE (2005), S. 231.

⁴⁸⁵ Siehe HAIR/RINGLE/SARSTEDT (2011), S. 145.

⁴⁸⁶ DIAMANTOPOULOS/RIEFLER (2008), S. 1193. Dies entspricht einem VIF-Wert von 5 beziehungsweise >5 .

⁴⁸⁷ DIAMANTOPOULOS/RIEFLER (2008), S. 1193.

abdecken, das heißt, dass die verbleibenden Indikatoren weiterhin den gesamten Bedeutungsinhalt des Konstruktes erfassen“⁴⁸⁸

Darüber hinaus werden die Messmodelle mittels der Signifikanz der Beziehungen zwischen Indikatoren und Konstrukten oder latenten Variablen geprüft. Diese werden bei formativen Indikatoren als „äußere Gewichte“ bezeichnet.⁴⁸⁹ Da die PLS-Methode keine Normalverteilung der Daten voraussetzt, wird mithilfe der *Bootstrapping*-Methode⁴⁹⁰ eruiert, ob die Gewichte von Null verschieden sind.⁴⁹¹ Das *Bootstrapping* ist ein Verfahren „[...]which involves repeated random sampling with replacement from the original sample to create a bootstrap sample, to obtain standard errors for hypothesis testing.“⁴⁹² Als Richtwert für die Häufigkeit der Ziehung der Stichprobe schlagen HAIR/RINGLE/SARSTEDT 5000 Mal vor.⁴⁹³ Mithilfe des *Bootstrapping*-Prozesses ist es möglich, die geschätzten Koeffizienten des PLS-Modells auf ihre Signifikanz zu testen.⁴⁹⁴ Die Methode geht davon aus, dass die Verteilung der Stichprobe die Stichprobe der Grundgesamtheit repräsentiert.⁴⁹⁵ Es wird somit ein t-Test durchgeführt mit der Nullhypothese, dass ein Koeffizient gleich Null ist und der Alternativhypothese, dass ein Koeffizient von Null verschieden ist.⁴⁹⁶ Ein t-Wert $>2,57$ entspricht einem Signifikanzniveau von 1%, ein t-Test $>1,96$ einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 5% und ein t-Wert von $>1,65$ einem Signifikanzniveau von 10%, wenn die Nullhypothese abgelehnt wird.⁴⁹⁷ Da bei der Schätzung der Gewichte (*Outer Weights*) häufig Vorzeichenwechsel auftreten können, existieren bei PLS die drei Optionen „no sign changes“, „individual sign changes“ und „construct sign changes“. In vorliegender Arbeit wird der Empfehlung von SCHLODERER/RINGLE/SARSTEDT gefolgt und die Option *individual sign changes* verwendet, welche die Vorzeichen der Teilstichproben an die Originalschätzung anpasst.⁴⁹⁸

Tabelle 6.29 auf der nächsten Seite zeigt die Beurteilung der formativen Messmodelle im Überblick, nämlich die VIF-Werte, die Gewichte (*Outer Weights*) und die Werte des t-Tests. Zunächst ist festzustellen, dass eine Reihe der Indikatoren VIF-Werte >10 hat. Dies betrifft zum einen alle drei Indikatoren des Konstrukts Qualität der Mitarbeiter, nämlich immobilienbezogene Berufsausbildung, immobilienpezifische Weiterbildung und Berufserfahrung als Propertymanager. Zum anderen weisen die drei vordersten Indikatoren des Konstrukts, namentlich Marktanteil, Internetauftritt und Firmenpräsentation hohe Kollinearitätswerte auf. Beim Konstrukt Flexibilität der Leistungsgestaltung verfügt der Indikator Kapazitätsausweitung über einen zu hohen VIF-Wert.

488 DIAMANTOPOULOS/RIEFLER (2008), S. 1193.

489 Siehe HAIR et al. (2014), S. 126.

490 Aus dem Englischen *bootstrap* Stiefelschlaufe, in etwa „sich selbst aus dem Sumpf ziehen, sich selbst unterstützen“.

491 Siehe HAIR et al. (2014), S. 130.

492 HAIR/RINGLE/SARSTEDT (2011), S. 148.

493 Siehe HAIR/RINGLE/SARSTEDT (2011), S. 148.

494 Siehe EFRON (1979), S. 1ff.

495 Siehe HAIR/RINGLE/SARSTEDT (2011), S. 148.

496 Siehe HAIR/RINGLE/SARSTEDT (2011), S. 148.

497 Siehe HAIR et al. (2014), S. 134.

498 Siehe SCHLODERER/RINGLE/SARSTEDT (2009), S. 583.

Konstrukt	Indikatoren	VIF	Outer Weight	t-Wert
Qualitäts(versprechen) der Mitarbeiter	[Immbez. Berufsausb.] (1)	157,11	0,07	(0,25)
	Imm.spez. Weiterb. (2)	183,10	0,81	2,64
	[Berufserf. Prop.manager] (3)	148,50	0,32	(1,03)
Qualität des Leistungsversprechens	Marktanteil (4)	110,75	0,36	1,70
	Internetauftritt (5)	154,60	0,62	2,04
	[Firmenpräsentation] (6)	141,00	-0,40	(1,39)
	Auftreten der Mitarbeiter (7)	1,97	0,43	1,81
	Leistungsabh. Vergütung (8)	2,96	0,45	1,80
	Preis-Leistungs-Verhältnis (9)	3,77	-0,59	2,09
Flexibilität der Leistungsgestaltung	Kapazitätsausweitung (10)	128,08	-0,55	1,84
	Baukastenprinzip (11)	2,00	0,71	1,86
	[Eingehen indiv. Wünsche] (12)	125,96	0,52	(1,33)
Reputation des Dienstleisters	Eigene pos. Erf (13)	1,50	-0,61	2,13
	Word of Mouth (14)	153,10	0,77	2,29
	Referenzkundenliste (15)	159,00	0,72	1,92
	Unternehmensranking (16)	2,03	-0,65	2,07

Tabelle 6.29: Beurteilung der formativen Messmodelle.¹

¹ Eigene Darstellung. Nicht signifikante Beziehungen ($t\text{-Wert} < 1,65$) sind in runden Klammern dargestellt. Indikatoren, die aufgrund zu hoher VIF-Werte und nicht signifikanter Beziehungen eliminiert werden, sind in eckigen Klammern dargestellt.

Schließlich verfügen die Indikatoren *word-of-mouth* (Empfehlung eines anderen Marktteilnehmers) und Referenzkundenliste des Konstrukts Reputation über zu hohe VIF-Werte. Gemäß der oben genannten Kriterien von DIAMANTOPOULOS/RIEFLER werden nur diejenigen Indikatoren mit zu hohen VIF-Werten eliminiert, wenn ihr t-Wert gleichzeitig nicht signifikant ist.⁴⁹⁹ Dies betrifft die Indikatoren immobilienbezogene Berufsausbildung, Berufserfahrung als Propertymanager, Firmenpräsentation und Eingehen auf individuelle Wünsche.

Die weiterführende Betrachtung des Modells geschieht demnach unter Elimination der genannten Indikatoren. Indikatoren mit niedrigen äußeren Gewichten (hier als *Outer Weights* bezeichnet) spiegeln zwar eine schwächere Beziehung wider, wenn sie sich dem Wert Null annähern. Hier wird SCHLODERER/RINGLE/SARSTEDT gefolgt: „Auch niedrigere äußere Gewichte [Werte $< 0,1$] können signifikant von Null verschieden und damit sinnvoll interpretierbar sein.“⁵⁰⁰ Nach erneuter Durchführung der *Bootstrapping*-Prozedur zeigt sich, dass die t-Werte für die Mehrzahl der Indikatoren immer noch über dem kritischen Wert ($t > 1,65$) liegen. Eine Ausnahme bilden die Indikatoren immobilienpezifische Weiterbildung und Marktanteil. HAIR et al. empfehlen, Indikatoren nur dann zu eliminieren, wenn die korrespondierenden Outer Loadings $< 0,5$ sind. Somit wird der Indikator immobilienpezifische Weiterbildung beibehalten, der Indikator Marktanteil allerdings eliminiert. Tabelle 6.30 auf der nächsten Seite zeigt die beiden identifizierten Indikatoren mit nicht-signifikanten Gewichten und die dazugehörigen Outer Loadings. Das Modell umfasst daher nicht mehr 16, sondern elf Indikatoren, die den Inputfaktoren zugeordnet sind.

499 Siehe DIAMANTOPOULOS/RIEFLER (2008), S. 1193.

500 SCHLODERER/RINGLE/SARSTEDT (2009), S. 582.

Konstrukt	Indikator	t-Wert erneute BT-Prozedur	Outer Loading
Qualitäts(versprechen) der Mitarbeiter	Imm.spez. Weiterb. (2)	0,00	1,00
Qualität des Leistungsversprechens	[Marktanteil] (4)	1,33	(0,29)

Tabelle 6.30: Erneute *Bootstrapping*-Prozedur mit reduzierter Indikatorenzahl – Darstellung der beiden Indikatoren mit nicht signifikanten Gewichten.¹

¹ Eigene Darstellung. Erneute *Bootstrapping*-Prozedur mit reduzierter Indikatorenzahl - Darstellung der beiden Indikatoren mit nicht signifikanten Gewichten. Outer Loadings < 0,5 sind in runden Klammern dargestellt. Der zu eliminierende Indikator ist in eckigen Klammern dargestellt.

6.3.3.2.3 Beurteilung des inneren Pfadmodells und des Gesamtmodells

Abbildung 6.14 auf der nächsten Seite zeigt das Partnerwahlmodell für das Outsourcing von Propertymanagement als *Professional Service* mit Kennzeichnung des inneren Pfadmodells, auch Strukturmodell genannt, und des äußeren Pfadmodells.

Die Beurteilung des inneren Pfadmodells erfolgt zum einen mithilfe des aus der Regressionsanalyse bekannten Bestimmtheitsmaßes R^2 . Dieses gibt denjenigen Anteil der Varianz eines endogenen Konstrukts an, der durch die exogenen latenten Variablen erklärt wird.⁵⁰¹ Für das Bestimmtheitsmaß R^2 gelten gemeinhin Werte von $R^2 \geq 0,67$ als substantiell, $0,33 \leq R^2 < 0,67$ als mittelgut und $0,19 \leq R^2 < 0,33$ als schwach.⁵⁰² Allerdings kommt es sehr stark auf den Forschungsschwerpunkt und den Untersuchungskontext an, wo der empfohlene Wertebereich des Bestimmtheitsmaßes liegt.⁵⁰³

Abbildung 6.15 auf Seite 183 zeigt das Strukturmodell in SMARTPLS. Das R^2 ist in der Abbildung in den Ellipsen der Outputfaktoren abzulesen. Es beträgt 0,139 für die Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister. Die Loyalität mit dem gewählten Dienstleister weist ein R^2 von 0,820 auf. Somit ist der Wert des Bestimmtheitsmaßes für die latente endogene Variable Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister als sehr schwach und der Wert des Bestimmtheitsmaßes der latenten endogen Variable Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister als substantiell einzustufen.

Die Pfadkoeffizienten zwischen den Konstrukten spiegeln die Stärke der Beziehung wider. Mithilfe der *Bootstrapping*-Prozedur⁵⁰⁴ wird überprüft, welche der Pfadkoeffizienten signifikant sind ($t > 1,65$). Grafisch sind die Pfadkoeffizienten durch Verbindungslinien zwischen den vier In- und den zwei Outputfaktoren dargestellt. Bei vorliegendem Modell trifft dies lediglich auf den Koeffizienten des Pfades von Qualität der Mitarbeiter zu Zufriedenheit mit der Dienstleisterwahl und auf den Koeffizienten des Pfades von Zufriedenheit mit der Dienstleisterwahl und Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister zu. Wobei zu beachten ist, dass der erste Pfad einen negativen Koeffizienten aufweist, das heißt die Beziehung ist invers – und dazu sehr schwach. Auch die

501 Siehe SCHLODERER/RINGLE/SARSTEDT (2009), S. 584 und HAIR et al. (2014), S. 174.

502 Siehe HANSMANN/RINGLE (2005), S. 227 unter Berufung auf CHIN (1998): The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, S. 323 In: Marcoulides, G.A. (Hrsg.): Modern Methods for Business Research, Mahwah, S. 295–358.

503 Siehe SCHLODERER/RINGLE/SARSTEDT (2009), S. 584.

504 Zur Erläuterung der *Bootstrapping*-Prozedur, siehe Kapitel 6.3.3.2.2.

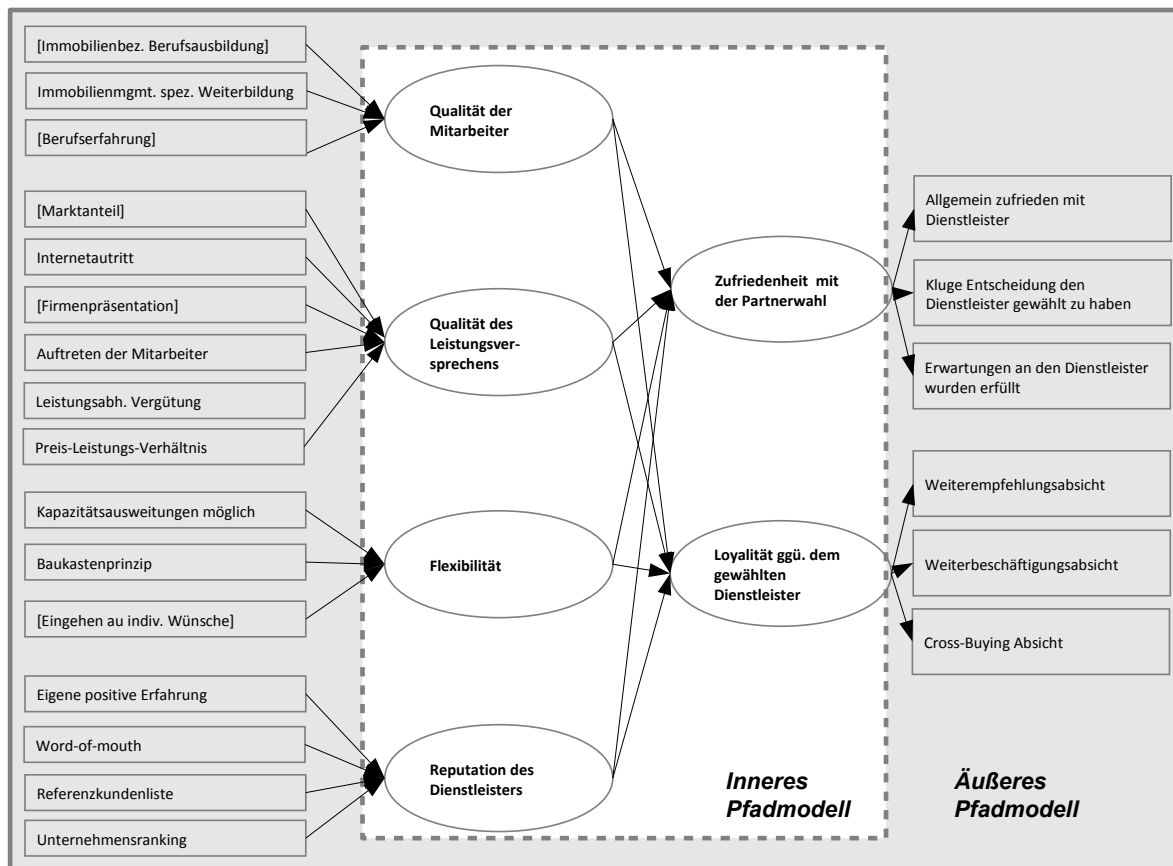


Abbildung 6.14: Inneres und äußeres Pfadmodell des Partnerwahlmodells für das Outsourcing von Propertymanagement als *Professional Service*.

Das innere Pfadmodell ist in Weiß dargestellt und wird von einer gestrichelten Linie umrandet. Das äußere Pfadmodell ist in Grau dargestellt und wird von einer durchgezogenen Linie umrandet. Die eliminierten Faktoren sind in eckige Klammern gesetzt. Eigene Darstellung.

nichtsignifikanten Pfadkoeffizienten weisen sehr niedrige und zum Großteil negative Werte auf. In Kombination mit dem geringen Bestimmtheitsmaß R^2 der Zufriedenheit mit der Dienstleisterwahl verwundert dies nicht.

Als nächstes wird das Q^2 -STONE-GEISSER-Kriterium herangezogen. Der Wert des Q^2 lässt sich mithilfe der *Blindfolding*-Prozedur ermitteln.⁵⁰⁵ Sofern Q^2 größer als Null ist, wird dem Modell Prognoserelevanz zugesprochen.⁵⁰⁶ Dies ist für beide reflektive Indikatoren, also Zufriedenheit mit der Dienstleisterwahl ($Q^2 = 0,107$) und Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister ($Q^2 = 0,642$), erfüllt.

Schließlich werden auf Basis der R^2 - und der Q^2 -Werte die Effektstärken f^2 und q^2 ermittelt. Beide Effektstärken werden für den Pfad von Zufriedenheit mit der Dienstleisterwahl zu Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister geprüft. Mit $f^2 = -0,135$

505 Siehe SCHLODERER/RINGLE/SARSTEDT (2009), S. 585f.

506 Siehe SCHLODERER/RINGLE/SARSTEDT (2009), S. 586. und HAIR et al. (2014), S. 195.

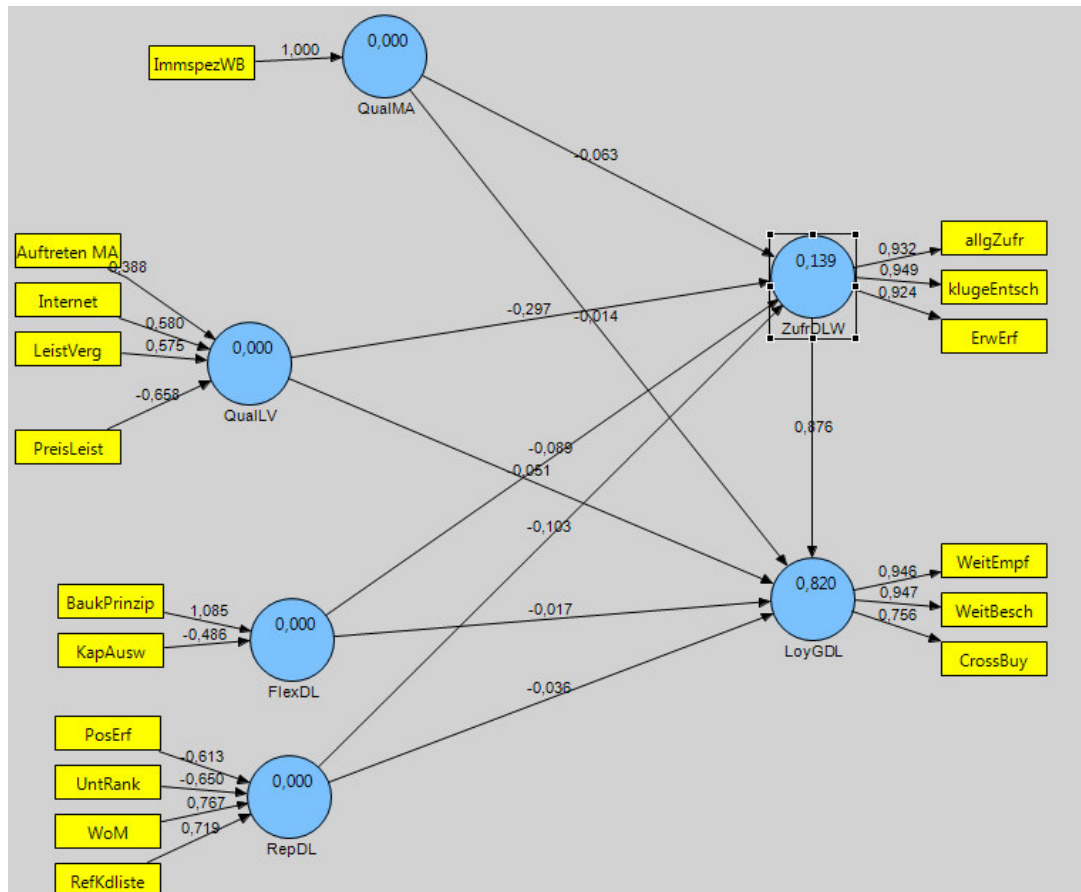


Abbildung 6.15: Strukturmodell in SMARTPLS. Eliminierte Faktoren sind nicht mehr enthalten. Eigene Darstellung.

verfügt der f^2 -Wert der Effektstärke bezüglich des Bestimmtheitsmaßes R^2 über eine niedrige inverse Prognoserelevanz. Analog verhält es sich für die q^2 -Werte der Prognoserelevanz, denn $q^2 = -0,135$. Dieses Ergebnis verwundert ob der inversen Pfadkoeffizienten nicht.

Tabelle 6.31 zeigt die Hypothesen und das Ergebnis der Hypothesenprüfung im Überblick, wobei die im Verlauf der Modellprüfung eliminierten Faktoren in eckigen Klammern dargestellt sind.

Tabelle 6.31: Hypothesen und Hypothesenprüfung. Im Verlauf der Modellprüfung eliminierte Faktoren und somit Hypothesen sind in eckigen Klammern dargestellt.

Nr.	Hypothese	Prüfergebnis	
1.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess das Qualitätsversprechen der Mitarbeiter des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto größer ist die Zufriedenheit des Assetmanagers mit der Partnerwahl.	nicht signifi- kant/ nicht bestätigt	
1a.	[Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die immobilienbezogene Berufsausbildung der Mitarbeiter des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt er auf die Qualität der Mitarbeiter (des Propertymanagement-Unternehmens)].	nicht signifi- kant/ nicht bestätigt	

Fortsetzung auf der nächsten Seite

Nr.	Hypothese	Prüfergebnis	
1b.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die immobilienmanagement-spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter des Dienstleisters sind, desto mehr Wert legt er auf die Qualität der Mitarbeiter (des Propertymanagement-Unternehmens).	signifikant/bestätigt	
1c.	[Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Berufserfahrung der Mitarbeiter des Dienstleisters als Propertymanager ist, desto mehr Wert legt er auf die Qualität der Mitarbeiter (des Propertymanagement-Unternehmens).]	nicht bestätigt	signifi- kant/ nicht
2.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Qualität des Leistungsversprechens des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto größer ist die Zufriedenheit des Assetmanagers mit der Partnerwahl.	nicht bestätigt	signifi- kant/ nicht
2a.	[Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess der Marktanteil des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt er auf die Qualität des Leistungsversprechens (des Propertymanagement-Unternehmens).]	nicht bestätigt	signifi- kant/ nicht
2b.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess der Internetauftritt des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt er auf die Qualität des Leistungsversprechens (des Propertymanagement-Unternehmens).	signifikant/ bestätigt	
2c.	[Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Firmenpräsentation des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt er auf die Qualität des Leistungsversprechens (des Propertymanagement-Unternehmens).]	nicht bestätigt	signifi- kant/ nicht
2d.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess das Auftreten der Mitarbeiter des Dienstleisters bei Erstkontakt ist, desto mehr Wert legt er auf die Qualität des Leistungsversprechens (des Propertymanagement-Unternehmens).	signifikant/ bestätigt	
2e.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die leistungsabhängige Vergütung des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt er auf die Qualität des Leistungsversprechens (des Propertymanagement-Unternehmens).	signifikant/ bestätigt	
2f.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess das Preis-Leistungs-Verhältnis des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt er auf die Qualität des Leistungsversprechens (des Propertymanagement-Unternehmens).	signifikant/ bestätigt	
3.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Flexibilität der Leistungsgestaltung des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto größer ist die Zufriedenheit des Assetmanagers mit der Partnerwahl.	nicht bestätigt	signifi- kant/ nicht
3a.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess eine mögliche Kapazitätsausweitung des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt er auf die Flexibilität der Leistungsgestaltung (des Propertymanagement-Unternehmens).	signifikant/ bestätigt	
3b.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Möglichkeit ist, einzelnen Dienstleistungsbestandteile nach dem Baukastenprinzip auszuwählen, desto mehr Wert legt er auf die Flexibilität der Leistungsgestaltung (des Propertymanagement-Unternehmens).	signifikant/ bestätigt	
3c.	[Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Fähigkeit ist, dass der Dienstleister auf individuelle Wünsche eingeht, desto mehr Wert legt er auf die Flexibilität der Leistungsgestaltung (des Propertymanagement-Unternehmens).]	nicht bestätigt	signifi- kant/ nicht
4.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Reputation des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto höher ist die Zufriedenheit des Assetmanagers mit der Partnerwahl.	nicht bestätigt	signifi- kant/ nicht
Fortsetzung auf der nächsten Seite			

Nr.	Hypothese	Prüfresultat	
4a.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die eigene positive Erfahrung mit dem Dienstleister ist, desto mehr Wert legt er auf die Reputation (des Propertymanagement-Unternehmens).	signifikant/ bestätigt	
4b.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Empfehlung des Dienstleisters durch einen Marktteilnehmer ist, desto mehr Wert legt er auf die Reputation (des Propertymanagement-Unternehmens).	signifikant/ bestätigt	
4c.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Referenzkundenliste des Dienstleisters ist, desto mehr Wert legt er auf die Reputation (des Propertymanagement-Unternehmens).	signifikant/ bestätigt	
4d.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Platzierung des Dienstleister in einem Unternehmensranking ist, desto mehr Wert legt er auf die Reputation (des Propertymanagement-Unternehmens).	signifikant/ bestätigt	
5.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess das Qualitätsversprechen der Mitarbeiter des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto größer ist die Loyalität des Assetmanagers ggü. dem gewählten Dienstleister.	nicht bestätigt	signifi- kant/ nicht
6.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Qualität des Leistungsversprechens des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto größer ist die Loyalität des Assetmanagers ggü. dem gewählten Dienstleister.	nicht bestätigt	signifi- kant/ nicht
7.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Flexibilität der Leistungsgestaltung des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto größer ist die Loyalität des Assetmanagers ggü. dem gewählten Dienstleister.	nicht bestätigt	signifi- kant/ nicht
8.	Je wichtiger dem Assetmanager im Auswahlprozess die Reputation des Propertymanagement-Unternehmens ist, desto größer ist die Loyalität des Assetmanagers ggü. dem gewählten Dienstleister.	nicht bestätigt	signifi- kant/ nicht
9.	Je höher die Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister, desto größer ist die Loyalität des Assetmanagers ggü. dem gewählten Dienstleister.	signifikant/ bestätigt	
Ia.	Je höher die Zufriedenheit des Assetmanagers mit der Partnerwahl ist, desto höher ist seine allgemeine Zufriedenheit mit dem Dienstleister.	signifikant/ bestätigt	
Ib.	Je höher die Zufriedenheit des Assetmanagers mit der Partnerwahl ist, desto eher ist er der Meinung, eine kluge und richtige Entscheidung getroffen zu haben.	signifikant/ bestätigt	
Ic.	Je höher die Zufriedenheit des Assetmanagers mit der Partnerwahl ist, desto eher wurden seine Erwartungen an den Dienstleister erfüllt.	signifikant/ bestätigt	
IIa.	Je höher die Loyalität des Assetmanagers ggü. dem gewählten Dienstleister ist, desto höher ist seine Weiterempfehlungsabsicht.	signifikant/ bestätigt	
IIb.	Je höher die Loyalität des Assetmanagers ggü. dem gewählten Dienstleister ist, desto höher ist seine Weiterbeschäftigungsabsicht.	signifikant/ bestätigt	
IIc.	Je höher die Loyalität des Assetmanagers ggü. dem gewählten Dienstleister ist, desto höher ist seine Zusatzkaufabsicht.	signifikant/ bestätigt	

Insgesamt lassen sich im Wesentlichen drei Ergebnisse festhalten:

— *Erstens* konnte mit Blick auf die Inputfaktoren des Modells eine Reihe von für die jeweiligen dazugehörigen Konstrukte signifikanten formativen Indikatoren identi-

Indikatoren	Konstrukt
Immobilienmanagement-spezifische Weiterbildung	Qualität(versprechen) der Mitarbeiter
Internetauftritt des Dienstleisters	Qualität des Leistungsversprechens
Auftreten der Mitarbeiter	
Leistungsabhängige Vergütung	
Preis-Leistungs-Verhältnis	
Mögliche Kapazitätsausweitung „Baukastenprinzip“	Flexibilität des Dienstleisters
Eigene positive Erfahrung	Reputation des Dienstleisters
Empfehlung eines Marktteilnehmers	
Referenzkundenliste	
Unternehmensranking	

Tabelle 6.32: Signifikante formative Indikatoren des Partnerwahlmodells im Überblick.¹¹ Eigene Darstellung.

fiziert werden (siehe Tabelle 6.32⁵⁰⁷). Mithilfe der empirisch validierten Indikatoren kann sich der Assetmanager im Auswahlprozess ein Bild über den jeweiligen Faktor machen. So kann der Assetmanager sich über die immobilienmanagement-bezogenen Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter des Dienstleisters informieren, um einen besseren Eindruck von der Qualität der Mitarbeiter zu erlangen. Der Internetauftritt des Dienstleisters, das Auftreten der Mitarbeiter, eine leistungsabhängige Vergütung und das Preis-Leistungsverhältnis fungieren beim Anbieter-*Screening* als Indikatoren für die Qualität des Leistungsversprechens. Um sich ein Bild von der Flexibilität des Dienstleisters zu machen, kann der Assetmanager sich zum einen darüber informieren, ob der Dienstleister eine Kapazitätsausweitung realisieren kann. Zum anderen deutet die Möglichkeit, Leistungsbestandteile nach dem „Baukastenprinzip“ auswählen zu können, auf die Flexibilität des Dienstleisters hin. Möchte sich der Assetmanager ein Bild über die Reputation des Dienstleisters machen, so sollte er zum einen auf seine eigene persönliche Erfahrung vertrauen. Zum anderen sollte er die Empfehlung anderer Marktteilnehmer berücksichtigen, eine Referenzkundenliste in Erfahrung bringen sowie auf Unternehmensrankings, wie etwa einen Branchenspiegel, achten. Auf die praktischen Implikationen dieser Ergebnisse wird in Kapitel 7 näher eingegangen.

— *Zweitens* wurde hinsichtlich der Outputfaktoren des Modells die in der Literatur bereits vorhandene Operationalisierung der beiden Faktoren „Zufriedenheit“ und „Loyalität“ erstmals für das Outsourcing des Propertymanagements fruchtbar gemacht und validiert.⁵⁰⁸ Das Ergebnis ist noch einmal in Tabelle 6.33 auf der nächsten Seite dargestellt.⁵⁰⁹

Außerdem konnte ein positiver Zusammenhang zwischen „Zufriedenheit“ und „Loyalität“ nachgewiesen werden. Das Ergebnis untermauert eindeutig die These dieser Arbeit, der-

⁵⁰⁷ Da es sich um formative Indikatoren handelt, stehen die Indikatoren links und die Faktoren rechts.

⁵⁰⁸ Zur Operationalisierung der Faktoren „Zufriedenheit“ und „Loyalität“ siehe Kapitel 5.3.1.

⁵⁰⁹ Da es sich um reflektive Indikatoren handelt, stehen die Faktoren links und die Indikatoren rechts.

Konstrukt	Indikatoren
Zufriedenheit mit der Partnerwahl	Zufriedenheit mit DL allgemein Kluge/Richtige Entscheidung, DL gewählt zu haben Erwartungen an DL wurden erfüllt
Loyalität ggü. dem gewählten Dienstleister	Weiterempfehlungsabsicht Weiterbeschäftigungsabsicht Zusatzkaufabsicht

Tabelle 6.33: Valide Konstrukte „Zufriedenheit mit der Dienstleisterwahl“ und „Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister“.¹

¹ Eigene Darstellung.

zufolge das Propertymanager als *Professional Service* verstanden werden sollte. Qualität rangiert bei den befragten Assetmanagern vor dem Faktor Preis. Anders gewendet, haben zufriedene Assetmanager die Absicht, den Dienstleister erneut zu beauftragen und nicht – für einen billigeren Anbieter – zu wechseln (vergleiche Kapitel 7.1).⁵¹⁰

— *Drittens* zeigt sich, dass das mithilfe des Hypothesensystems aufgestellte Modell in Gänze nicht durch die empirischen Daten bestätigt werden kann. Somit ist die Theorie aus empirischer Sicht unter der Voraussetzung, dass die empirische Studie repräsentativ ist, zu verwerfen.⁵¹¹ Es lassen sich die folgende Gründe für die Limitation der Forschung anführen:⁵¹²

1. die beschränkte Datensatzgröße
2. die sehr heterogene Bewertung der einzelnen Indikatoren durch die Befragten (vergleiche Kapitel 6.3.2.2) gepaart mit der ebenfalls sehr uneinheitlichen Bewertung der Indikatoren der beiden Outputfaktoren „Zufriedenheit“ und „Loyalität“
3. die teilweise geringe Erfahrung der Befragten mit dem Auswahlprozess

Dies muss nicht heißen, dass die Theorie beziehungsweise das Modell an sich falsch ist. Die sehr heterogene Bewertung der einzelnen Indikatoren etwa ist zum Teil schlicht der Tatsache geschuldet, dass die Struktur der Interviewpartner ebenfalls sehr uneinheitlich ist (vergleiche Kapitel 6.3.1).⁵¹³

WEIBER/MÜHLHAUS weisen darauf hin, dass sich in der Praxis häufig die Frage stellt, wie mit derartigen Ergebnissen umzugehen ist und führen die Möglichkeit der Modifi-

510 Darüber hinaus ist der positive Zusammenhang zwischen „Zufriedenheit“ und „Loyalität“ im Schrifttum ebenfalls bereits für unterschiedliche Branchen, darunter auch wissensintensive Dienstleistungen wie Finanzdienstleistungen, belegt worden. Siehe beispielsweise ROMÁN (2003), S. 927.

511 Siehe WEIBER/MÜHLHAUS (2010), S. 189.

512 Auf die nachfolgenden Aspekte wird in Kapitel 7 näher eingegangen.

513 Allerdings lieferte eine Clusteranalyse hinsichtlich der Funktion des Interviewteilnehmers im Unternehmen beziehungsweise nach dem Immobilienvermögen (*Assets under Management*) keine brauchbaren Ergebnisse.

kation der Modellstruktur an.⁵¹⁴ Eine solche Modifikation der Modellstruktur wird in folgendem Kapitel betrachtet.

6.3.3.3 Modifikation der Modellstruktur

6.3.3.3.1 Modifiziertes Modell auf Basis der Faktorenanalyse

Nachfolgend wird eine Modifikation der Modellstruktur vorgenommen und diskutiert. BACKHAUS et al. merken in diesem Zusammenhang an, dass ein Heranziehen der Prüfkriterien zu einer Veränderung der Modellstruktur dazu führt, dass die Analyse sich von einem konfirmatorischen zu einem explorativen Instrument wandelt. Grund hierfür sei, dass eine Veränderung der Modellstruktur neue beziehungsweise leicht abgeänderte Hypothesen beinhaltet.⁵¹⁵ Für derartige Hypothesen kann daher, so die Autoren, eine theoretische Begründung nur im Nachhinein erfolgen, da die modifizierten Hypothesen das Resultat der empirischen Untersuchung darstellen.⁵¹⁶

Aufgrund der Tatsache, dass mit der Erforschung des Outsourcings von Propertymanagement als *Professional Service* wissenschaftliches Neuland betreten wird, wird in vorliegender Arbeit eine Modifikation der Modellstruktur als sinnvoll angesehen.

Es werden zu diesem Zweck die Faktorenanalyse aus Kapitel 6.3.2.7 und speziell das Ergebnis der Faktorenanalyse, das in Tabelle 6.22 auf Seite 166 abgebildet ist, herangezogen. Das ursprüngliche Modell zur Partnerwahl beim Propertymanagement wird dergestalt auf Basis der Ergebnisse der Faktorenanalyse modifiziert, dass die Inputfaktoren/-konstrukte gemäß der Faktorenanalyse aufgestellt werden. Wichtig hierbei ist, dass die Faktorenanalyse reflektive Indikatoren beziehungsweise Konstrukte hervorbringt. Insofern werden die Indikatoren nicht nur (teilweise) anderen Inputfaktoren zugeordnet⁵¹⁷, sondern es entsteht vor allem ein hinsichtlich der Natur der Konstrukte verändertes Modell (vergleiche Abbildung 6.16 auf Seite 192; die Pfeile zeigen vom Konstrukt weg zu den Indikatoren hin). Dies ist aufgrund der Tatsache, dass viele Konstrukte sowohl formativ als auch reflektiv operationalisiert werden können, eine sinnvolle Vorgehensweise.⁵¹⁸

Für die formale Betrachtung des Modells werden die Faktoren analog zu Tabelle 6.22 auf Seite 166 zunächst mit den Zahlen 1 bis 4 beziehungsweise den in Kapitel 6.3.2.7 vergebenen Bezeichnungen „Unternehmensruf“, „Dienstleistungsangebot“, „Human Resources“ und „Marketing“ bezeichnet.

⁵¹⁴ Siehe WEIBER/MÜHLHAUS (2010), S. 189.

⁵¹⁵ Siehe BACKHAUS et al. (2003), S. 351f.

⁵¹⁶ Siehe BACKHAUS et al. (2003), S. 351f. Zu den Konsequenzen einer Modifikation der Modellstruktur siehe auch WEIBER/MÜHLHAUS (2010), S. 190.

⁵¹⁷ Auf die Möglichkeit, dass einzelne Indikatoren anderen Konstrukten zugeordnet werden können, wurde in Kapitel 5.3.3 hingewiesen.

⁵¹⁸ Siehe EBERL (2004).

6.3.3.3.2 Modellevaluation der PLS-Schätzung des modifizierten Modells

Bevor die vier neu formierten – reflektiven – Konstrukte überprüft werden, erfolgt zunächst eine Betrachtung des Gesamtmodells im Überblick. Aus Abbildung 6.16 auf Seite 192 ist auf einen Blick ersichtlich, dass weder Pfadkoeffizienten noch die R^2 -Werte, also die Bestimmtheitsmaße, sonderlich hoch sind. Für das Gesamtmodell, das heißt für den Zusammenhang zwischen den vier Inputfaktoren und den zwei Outputfaktoren, bringt die Neuordnung der Indikatoren daher keine Verbesserung.⁵¹⁹ Auf den ersten Blick ist aber auch ersichtlich, dass zumindest drei der vier Inputkonstrukte gut operationalisiert zu sein scheinen, nämlich der zweite, der dritte und der vierte Faktor, also „Dienstleistungsangebot“, „Human Resources“ und „Marketing“.

In einem nächsten Schritt erfolgt daher die Überprüfung der vier Inputkonstrukte. Dabei wird analog zu Kapitel 6.3.3.2.1 vorgegangen. In einem ersten Schritt wird geprüft, ob die *Outer loadings* größer als 0,708 sind. Tabelle 6.34 auf der nächsten Seite zeigt das Ergebnis im Überblick, wobei die Indikatoren mit Werten unterhalb des kritischen Werts von 0,708 in Klammern gesetzt sind. Auf den ersten Blick ist ersichtlich, dass alle Indikatoren des Faktors 1 den Schwellenwert nicht überschreiten. Auch die äußeren Ladungen der Indikatoren Betreuung eines dynamischen Portfolios, immobilienbezogene Berufsausbildung, Referenzkundenliste, Unternehmensranking und *word-of-mouth* liegen ebenfalls unter dem Schwellenwert. Hierzu später mehr. Der Indikator Berufserfahrung als Propertymanager weist genau den Schwellenwert auf. Da in der Literatur auch ein Schwellenwert von 0,7 als gültig erachtet wird, wird der Wert der äußeren Ladung dieses Indikators als ausreichend eingestuft.⁵²⁰ Diejenigen Indikatoren, für denen das eben beschriebene Kriterium nicht erfüllt ist, sind in der Tabelle 6.34 auf der nächsten Seite in runden Klammern dargestellt.

Tabelle 6.35 auf der nächsten Seite zeigt die AVE-Werte und die Faktorreliabilität im Überblick. Aus der Tabelle ist ersichtlich, dass alle Faktoren außer Faktor 1 den kritischen AVE-Wert von 0,5 überschreiten. Die Betrachtung der Faktorreliabilität zeigt, dass alle Faktoren außer Faktor 1 den kritischen Wert von 0,7 überschreiten.

Die Betrachtung der Kreuzladungen schließlich ist in Tabelle 6.36 auf Seite 191 dargestellt. Die Betrachtung nach Spalten zeigt die Kreuzladungen der jeweils zu dem Faktor gehörigen Indikatoren in fetter Schrift dargestellt. Die zeilenweise Betrachtung der Tabelle zeigt, dass dies zugleich die höchsten Kreuzladungen darstellen, das heißt die Ladung eines jeden Konstrukts ist höher als alle seine Kreuzladungen mit den anderen Konstrukten.⁵²¹

519 Der positive Zusammenhang zwischen „Kundenzufriedenheit“ und „Loyalität“ wurde nicht erneut überprüft, da bereits beim ursprünglicher Modell ein sehr starker Zusammenhang zwischen den beiden Outputfaktoren gezeigt werden konnte. Insofern bringt die erneute Betrachtung des Zusammenhangs keinen Mehrwert und wird an dieser Stelle aus Gründen der Vereinfachung weggelassen.

520 Siehe HAIR et al. (2014), S. 103.

521 Vergleiche HAIR et al. (2014), S. 111.

Indikator	Konstrukt					
	Outer Loadings					
	DLangebot	HR	Unt.ruf	Marketing	ZufrDLW	LoyGDL
AuftretenMA	—	0,7458	—	—	—	—
Baukprinzip	0,8385	—	—	—	—	—
BerErfPM	—	0,7075	—	—	—	—
(BetrdynPF)	(0,4727)	—	—	—	—	—
Erwerfüllt	—	—	—	—	0,9146	—
Firmenprä	—	—	—	0,7591	—	—
(ImmbezBA)	—	(0,6858)	—	—	—	—
ImmoWB	—	0,7534	—	—	—	—
IndServ	0,8249	—	—	—	—	—
Internet	—	—	—	0,9083	—	—
LeistabhVerg	0,8034	—	—	—	—	—
Marktanteil	—	—	—	0,8027	—	—
(PosErf)	—	—	(-0,1089)	—	—	—
(Preis-L-V)	—	—	(-0,1153)	—	—	—
(Refkdliste)	—	—	(0,5766)	—	—	—
(UntRanking)	—	—	(0,3336)	—	—	—
Weiterbesch	—	—	—	—	—	0,9368
Weiteremp	—	—	—	—	—	0,9323
(WoM)	—	—	(0,6758)	—	—	—
Zusatzkauf	—	—	—	—	—	0,7869
allgemeinzuf	—	—	—	—	0,9354	—
klugeEntsch	—	—	—	—	0,9540	—

Tabelle 6.34: Outer Loadings der (reflektiven) Konstrukte des modifizierten Modells.¹¹ Outer Loadings < 0,4 sind in Klammern gesetzt. Eigene Darstellung.

Konstrukt	AVE	Faktorreliabilität
DLangebot	0,5631	0,8318
HR	0,5237	0,8145
Unt.ruf	0,1851	0,3128
Marketing	0,6819	0,8647
ZufrDLW	0,8739	0,9541
LoyGDL	0,7886	0,9175

Tabelle 6.35: AVE und Faktorreabilität der (reflektiven) Konstrukte des modifizierten Modells.¹¹ Eigene Darstellung.

Indikator	Konstrukt					
	DLangebot	HR	Unt.ruf	Marketing	ZufrDLW	LoyGDL
AuftretenMA	0,3118	0,7458	0,0332	0,2402	-0,1615	-0,1047
Baukprinzip	0,8385	0,2447	0,0695	0,2927	-0,1546	-0,1773
BerErfPM	0,2773	0,7075	-0,0476	0,1000	-0,0780	-0,1156
BetrdynPF	0,4727	0,2793	0,1164	0,1884	0,0231	-0,0062
Erwerfüllt	-0,1755	-0,1652	-0,0905	-0,2118	0,9146	0,8593
Firmenprä	0,1840	0,2784	0,0670	0,7591	-0,0848	-0,0800
ImmbezBA	0,0187	0,6858	0,0834	0,1381	-0,1064	-0,0521
ImmoWB	0,1127	0,7534	0,1261	0,1966	-0,1409	-0,1497
IndServ	0,8249	0,2521	0,1047	0,1896	-0,1494	-0,1436
Internet	0,3623	0,2195	0,2593	0,9083	-0,2586	-0,2671
LeistabhVerg	0,8034	0,1605	-0,03	0,3508	-0,1396	-0,2259
Marktanteil	0,2450	0,1614	0,0590	0,8027	-0,1755	-0,2045
PosErf	0,3270	0,3317	-0,1089	0,1252	0,0333	0,0459
Preis-L-V	0,5247	0,2788	-0,1153	0,2489	0,0684	0,0535
Refkdlste	0,3156	0,2750	0,5766	0,3094	-0,0751	-0,0676
UntRanking	0,2823	0,1089	0,3336	0,3111	-0,0052	0,0276
Weiterbesch	-0,1515	-0,1756	-0,1832	-0,2816	0,8886	0,9368
Weiteremp	-0,1690	-0,1884	-0,1903	-0,1962	0,8784	0,9323
WoM	0,3809	0,2400	0,6758	0,2568	-0,0830	-0,0787
Zusatzkauf	-0,3025	-0,0319	-0,0396	-0,1939	0,5864	0,7869
allgemeinzufr	-0,1886	-0,1787	-0,1446	-0,2230	0,9354	0,8340
klugeEntsch	-0,1471	-0,1486	-0,2270	-0,2333	0,9540	0,8161

Tabelle 6.36: Kreuzladungen der (reflektiven) Konstrukte des modifizierten Modells.¹

¹ Die zu dem jeweiligen in der Spalte stehenden Konstrukt gehörigen Kreuzladungen sind in fetter Schrift dargestellt. Eigene Darstellung.

Konstrukt	DLangebot	HR	Unt.ruf	Marketing	ZufrDLW	LoyGDL
Flex	<i>0,7504</i>	—	—	—	—	—
QV MA	0,2596	<i>0,7237</i>	—	—	—	-0,1534
QualLV	0,0516	0,0750	<i>0,4302</i>	—	—	-0,1599
Reputation	0,3458	0,2452	0,1870	<i>0,8258</i>	—	-0,2549
ZufrDLW	-0,1814	-0,1750	-0,1690	-0,2387	<i>0,9348</i>	0,8923
LoyGDL	-0,2277	—	—	—	—	<i>0,8880</i>

Tabelle 6.37: FORNELL-LARCKNER Kriterium der (reflektiven) Konstrukte des modifizierten Modells.¹

¹ Eigene Darstellung. Die Quadratwurzel des AVE ist in kursiver Schrift dargestellt.

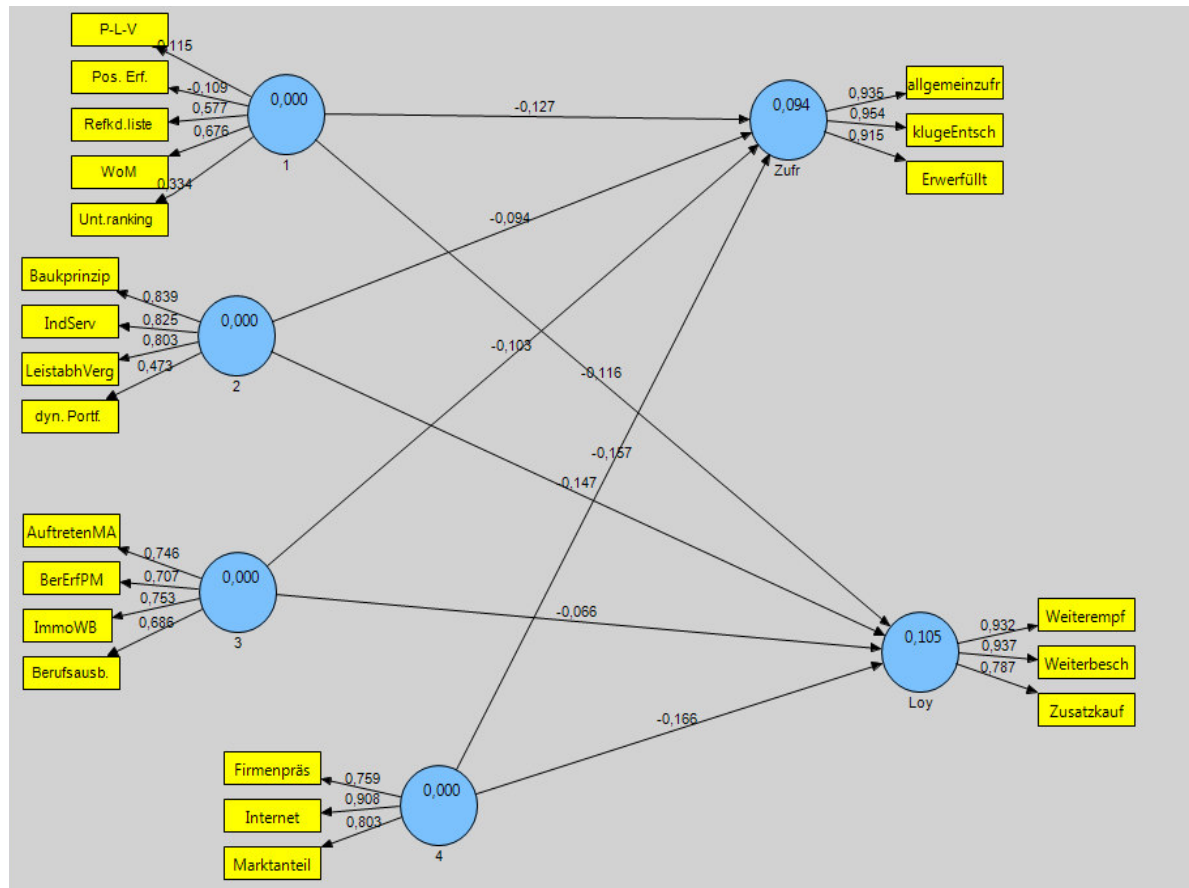


Abbildung 6.16: Modifikation des Partnerwahlmodells für das Outsourcing von Propertymanagement.

Modifikation auf Basis der Faktoren- beziehungsweise Hauptkomponentenanalyse. 1 = „Unternehmensruf“, 2 = „Dienstleistungsangebot“, 3 = „Human Resources“, 4 = „Marketing“. Eigene Darstellung.

Aufgrund einer Anzahl von Indikatoren, die bestimmte Kriterien der Überprüfung reflektiver Konstrukte nicht erfüllen, ist die Prüfung an dieser Stelle noch nicht zu Ende. Es wird nach den Empfehlungen von HAIR/HULT/RINGLE/SARSTEDT wie folgt vorgegangen:⁵²² Erstens erfolgt eine Elimination von Indikatoren mit äußeren Ladungen (*outer loadings*) < 0,4, also der drei folgenden Indikatoren des Konstrukts „Unternehmensruf“:

- Positive Erfahrung (-0,1089)
- Preis-Leistungs-Verhältnis (-0,1153)
- Unternehmensranking (0,3336)

Zweitens wird bei Indikatoren mit einer äußeren Ladung zwischen > 0,4 aber < 0,7 geprüft, welchen Einfluss eine Elimination dieser Indikatoren auf den AVE-Wert und

⁵²² Siehe HAIR et al. (2014), S. 104.

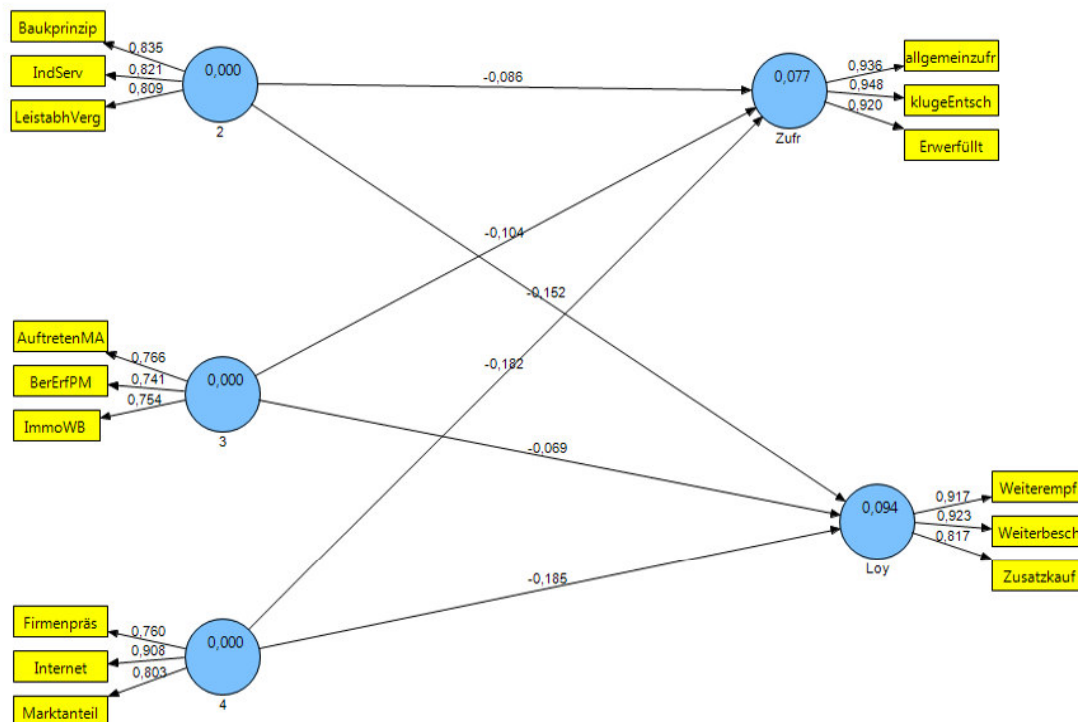


Abbildung 6.17: Modifikation des Partnerwahlmodells für das Outsourcing von Propertymanagement nach Elimination von Indikatoren.

Modifikation auf Basis der Faktoren- beziehungsweise Hauptkomponentenanalyse.
Eigene Darstellung.

die Faktorreliabilität hat. Eine Prüfung erfolgt daher für den Indikator Betreuung eines dynamischen Portfolios (0,4727) des Faktors 2. Des Weiteren erfolgt die Überprüfung für den Indikator immobilienbezogene Berufsausbildung des Faktors 3. Schließlich müssten die beiden nach der ersten Elimination übrig gebliebenen Indikatoren Referenzkundenliste, Unternehmensranking und *word-of-mouth* des Faktors 1 überprüft werden – dies ist allerdings vor dem Hintergrund, dass dann kein Indikator des Faktors 1 übrig ist, obsolet. Somit werden im Folgenden alle fünf Indikatoren und damit der Faktor 1 aus dem Modell eliminiert. Das Ergebnis der Elimination ist in Abbildung 6.17 dargestellt.

Tabelle 6.38 auf der nächsten Seite zeigt die AVE- und Faktorreliabilitätswerte für das modifizierte Modell nach Elimination der Indikatoren mit äußeren Ladungen $< 0,7$. Da die Werte allesamt über den kritischen Werten liegen, ist die Modellprüfung abgeschlossen.

Aus dem modifizierten Modell können im Ergebnis drei reflektive Inputfaktoren für die Partnerwahl mit den folgenden dazugehörigen Indikatoren abgeleitet werden (siehe Abbildung 6.18 auf der nächsten Seite).

Nun stellt sich indes die Frage, ob die in Kapitel 6.3.2.7 benannten Faktoren mithilfe der Literatur begründet werden können. Dabei wird auf in Kapitel 5 bereits erläuterte Zu-

Konstrukt	AVE	Faktorreliabilität
DLangebot	0,6757	0,8620
HR	0,5688	0,7982
Marketing	0,6822	0,8649
ZufrDLW	0,8740	0,9542
LoyGDL	0,7866	0,9169

Tabelle 6.38: AVE und Faktorreabilität der (reflektiven) Konstrukte des modifizierten Modells nach Elimination von Indikatoren.¹

¹ Eigene Darstellung.

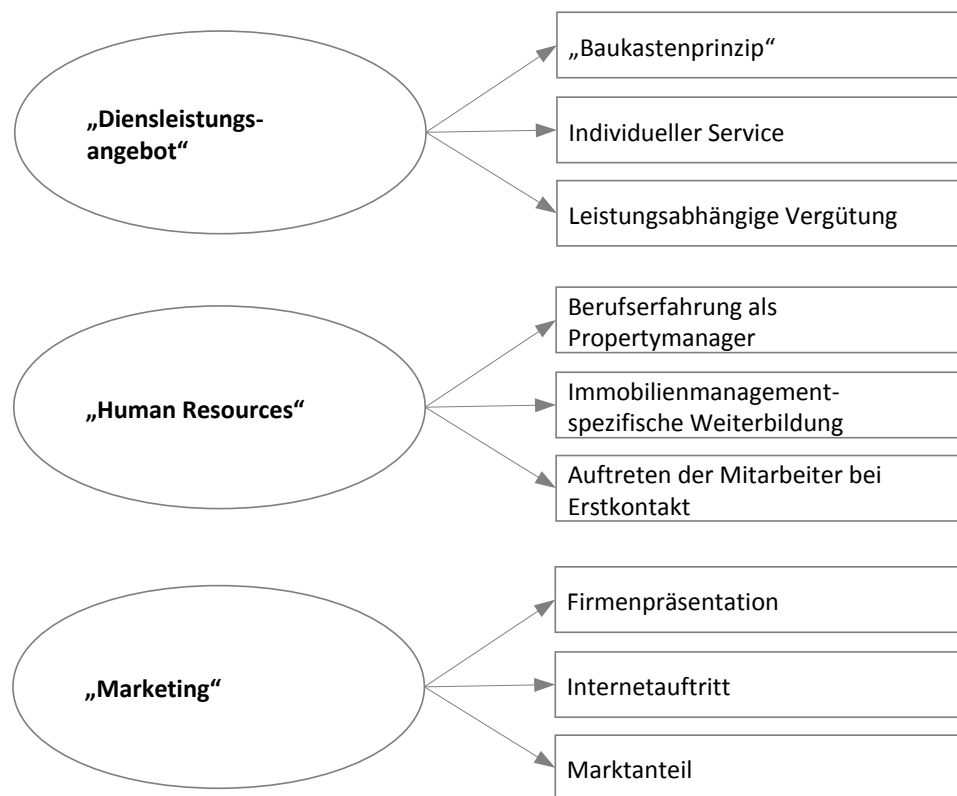


Abbildung 6.18: Pfaddiagramm der drei identifizierten, validen Konstrukte „Dienstleistungsangebot“, „Human Resources“ und „Marketing“. Eigene Darstellung.

sammenhänge nicht erneut eingegangen, vielmehr werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede mit dem aus der Literatur hergeleiteten Modell benannt und kommentiert.⁵²³

Aus der Herleitung des ursprünglichen Partnerwahlmodells (siehe Kapitel 5 und speziell 5.6 auf Seite 126) ist auf den ersten Blick ersichtlich, dass der neue Faktor „Human Resources“ mit dem ursprünglichen Konstrukt „Qualität(sversprechen) der Mitarbeiter“ korrespondiert. Im Vergleich zum ursprünglichen Modell ist der Indikator „Immobilienbezogene Berufsausbildung“ weggefallen und der Indikator „Auftreten der Mitarbeiter beim Erstkontakt“ ist hinzu gekommen.⁵²⁴ Dies ist insofern theoretisch begründbar, als dass die Qualität von Mitarbeitern auch anhand sozialer Fähigkeiten gemessen werden kann. BRUHN nennt diesen Indikator „Soziale Qualifikation“⁵²⁵.

Das Konstrukt „Dienstleistungsangebot“ enthält zwei Indikatoren, namentlich „Baukastenprinzip“ und „Individueller Service“ des ursprünglichen Faktors „Flexibilität“ und einen Indikator, „Leistungsabhängige Vergütung“ des ursprünglichen Faktors „Qualität des Leistungsversprechens“.

Die drei Indikatoren des Faktors „Marketing“ entstammen allesamt dem ursprünglichen Konstrukt „Qualität des Leistungsversprechens“. Im Gegensatz zu den zuletzt genannten Indikatoren des Faktors „Dienstleistungsangebot“ sind dies alles von außen gut erkennbare Charakteristika eines Dienstleisters, man könnte fast von Sucheigenschaften sprechen. Der Auftraggeber kann sich im *Screening*-Prozess leicht ein Bild über den Internetauftritt des Dienstleisters samt Firmenpräsentation und den Marktanteil machen. Um herauszufinden, ob der Dienstleister einer leistungsabhängigen Entlohnung zustimmt, ob die Auswahl einzelner Dienstleistungsmodule möglich ist und ob der Service auf die eigenen Bedürfnisse individuell zugeschnitten wird, ist schon mehr Aufwand im Rahmen des Screenings vonnöten.

6.4 Zwischenfazit zur empirischen Untersuchung des Partnerwahlmodells

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden 79 Unternehmen befragt, die das Assetmanagement in Form eines offenen Immobilienfonds, geschlossenen Immobilienfonds, REIT, einer Immobilien-AG, einer Versicherung/Pensionskasse/Versorgungswerk ausüben oder als Dienstleister im Asset- oder Portfoliomanagement tätig sind.

In der Zusammenschau der Ergebnisse der empirischen Untersuchung des Partnerwahlmodells sind nun folgende Punkte herauszustellen:

523 Wie bereits angeklungen, ist für die theoretische Untermauerung bedeutsam, dass es sich um reflektive Konstrukte handelt, das heißt das jeweilige Konstrukt erklärt die dazugehörigen Indikatoren. Die Indikatoren sind austauschbar und die Ursachen und Konsequenzen des Konstrukts sind gleich (vergleiche Kapitel 6.3.3).

524 Wie in Kapitel 5 bereits angedeutet, ist dies ein Indikator, der sich sowohl dem Faktor „Qualität des Leistungsversprechens“ als auch „Qualität(sversprechen) der Mitarbeiter“ zuordnen lässt.

525 BRUHN (2013), S. 45. und siehe BRADY/CRONIN (2001) S. 37.

- Die generelle Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister ist allenfalls mittelmäßig.
- Drei Viertel der Befragten sehen den Vergleich mehrerer Anbieter im Auswahlprozess als sehr wichtig oder wichtig an. Während die Bedeutung der eigenen Erfahrung mit der Auswahl eines Propertymanagers für sehr wichtig erachtet wurde, spielten eine spezialisierte Einkaufsabteilung oder externe Unterstützung bei der Partnerwahl nur eine sehr geringe Rolle.
- Die Partnerwahlfaktoren wurden sehr unterschiedlich beurteilt. Anhand der Top-2-Boxes lässt sich folgendes Ranking der drei *wichtigsten* Faktoren aufstellen:
 1. Auftreten der Mitarbeiter des Dienstleisters bei Erstkontakt (Top-2-Wert 86,1%)
 2. Immobilienbezogene Berufsausbildung, Preis-Leistungs-Verhältnis, Individueller Service (alle Top-2-Wert 84,8%)
 3. Berufserfahrung als Propertymanager (Top-2-Wert 81,0%)

Entsprechend lässt sich anhand der niedrigsten Top-2-Werte ein Ranking der drei von den Befragten als *am wenigsten wichtig* bewerteten Faktoren aufstellen:

1. Internetauftritt des Dienstleisters (Top-2-Wert 10,1%)
 2. Marktanteil des Dienstleisters (Top-2-Wert 13,9%)
 3. Vorderer Platz in einem Unternehmensranking (Top-2-Wert 15,2%)
- Die Befragten lassen sich in zwei Gruppen einteilen, nämlich erstens diejenigen Befragten, die angaben, mit dem Dienstleister sehr zufrieden oder zufrieden zu sein und zweitens die weniger zufriedenen Befragten. Der ersten Gruppe waren folgende Faktoren wichtiger als der zweiten Gruppe:
 - Immobilienmanagement-spezifische Weiterbildung
 - Internetauftritt
 - Firmenpräsentation
 - Auftreten bei Erstkontakt
 - Leistungsabhängige Vergütung
 - Inanspruchnahme „Baukastenprinzip“ möglich
 - Eingehen auf individuelle Wünsche

Der zweiten Gruppe wiederum waren folgende Faktoren wichtiger als der Gruppe der Zufriedenen:

- Marktanteil des Dienstleisters
- Preis-Leistungs-Verhältnis
- Bereitschaft des Dienstleisters, ein dynamisches Portfolio zu betreuen

- Positive Erfahrung mit dem Dienstleister in der Vergangenheit
- Empfehlung eines anderen Marktteilnehmers
- Vorderer Platz in einem Unternehmensranking
- Nach weiteren Auswahlfaktoren befragt, waren unter den Nennungen der Befragten drei Themen vorherrschend:
 - Persönliche Beziehung/ Vertrauen zum Dienstleister
 - Räumliche Nähe/ Verfügbarkeit des Dienstleisters vor Ort
 - EDV-System
- Bei der Überprüfung des Partnerwahlmodells wurde der Zusammenhang untersucht, inwieweit ein sorgfältiges *Screening* – eine gezielte Informationssuche – der Anbieter zum Erfolg, konkret zur Zufriedenheit mit der Dienstleisterwahl und zur Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister führt.

Es zeigte sich hinsichtlich der vor Vertragsabschluss eingeholten Informationen, also der Wichtigkeit eines Faktors als „Indikatorbündel“ und den Outputfaktoren Zufriedenheit und Loyalität kein positiver Zusammenhang. Auch wenn die Befragten im Auswahlprozess nach eigenem Bekunden auf einen Aspekt viel Wert gelegt haben und sich mittels der abgefragten Indikatoren ein Bild von dem Anbieter gemacht haben, führt dies noch nicht automatisch zu hoher Zufriedenheit oder gar Loyalität.

Auch nach einer Modifikation der Modellstruktur konnte kein positiver Zusammenhang zwischen der Wichtigkeit der genannten Faktoren im Auswahlprozess und der Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister festgestellt werden. Die Belegkraft des Gesamtmodells ist folglich begrenzt.⁵²⁶ Es lassen sich zwei Gründe für dieses Ergebnis anführen:

1. Die Indikatoren, die in der Prüfung des Modells als signifikant bestätigt wurden, weisen zwar eine gute Passung mit dem zu erklärenden Faktor auf, erklären diesen Faktor aber nicht in Gänze. Anders gewendet, muss sich der Auftraggeber noch über weitere Aspekte informieren, um beispielsweise ein vollständiges Bild über den Faktor „Qualität der Mitarbeiter des Dienstleisters“ zu erlangen. Hierin liegt die Krux von formativen Indikatoren.⁵²⁷
2. Auch wenn der Befragte sich mithilfe der abgefragten Indikatoren ein gutes Bild über den Dienstleister gemacht hat, kann es dennoch sein, dass die tatsächliche Leistung hinter dem Eindruck zurückbleibt. Möglicherweise sind die Mitarbeiter des Dienstleisters zwar gut ausgebildet, in der Vertragsphase stellt sich jedoch heraus, dass diese über keine spezifische Problemlösungskompetenz verfügen. Es liegt also eine Diskrepanz zwischen der

⁵²⁶ In Kapitel 7 wird auf die Implikationen der Untersuchung für die Praxis näher eingegangen.

⁵²⁷ Vergleiche Kapitel 6.3.3.

Indikatoren	Konstrukt
Immobilienmanagement-spezifische Weiterbildung	Qualität(sversprechen) der Mitarbeiter
Internetauftritt des Dienstleisters Auftreten der Mitarbeiter Leistungsabhängige Vergütung Preis-Leistungs-Verhältnis	Qualität des Leistungsversprechens
Mögliche Kapazitätsausweitung „Baukastenprinzip“	Flexibilität des Dienstleisters
Eigene positive Erfahrung Empfehlung eines Marktteilnehmers Referenzkundenliste Unternehmensranking	Reputation des Dienstleisters
Konstrukt	Indikatoren
Zufriedenheit mit der Partnerwahl	Zufriedenheit mit DL allgemein Kluge/Richtige Entscheidung, DL gewählt zu haben Erwartungen an DL wurden erfüllt
Loyalität ggü. dem gewählten Dienstleister	Weiterempfehlungsabsicht Weiterbeschäftigungsabsicht Zusatzkaufabsicht
Dienstleistungsangebot	„Baukastenprinzip“ Individueller Service Leistungsabhängige Vergütung
Human Resources	Berufserfahrung als Propertymanager Immobilienmanagement-spezifische Weiterbildung Auftreten der Mitarbeiter bei Erstkontakt
Marketing	Firmenpräsentation Internetauftritt Marktanteil

Tabelle 6.39: Signifikante formative und valide reflektive Konstrukte der empirischen Untersuchung in der Zusammenschau.¹

¹ Eigene Darstellung.

Wichtigkeit des Indikators bei der Auswahl und der dann tatsächlichen Ausprägung des Faktors vor.

- Umso wichtiger sind die Ergebnisse der beiden Teilmodelle, also erstens der **In-** und zweitens der **Outputkonstrukte** des Modells. Tabelle 6.39 zeigt die Ergebnisse in der Zusammenschau.

— *Erstens* konnte mit Blick auf die **Inputfaktoren** des ursprünglichen Modells eine Reihe signifikanter Indikatoren und somit Konstrukte identifiziert werden. Diese liefern einen ersten Ansatzpunkt dafür, auf welche Aspekte der Assetmanager beim Anbieter-*Screening* achten sollte. Anders gewendet: Wenn der Assetmanager sich im Auswahlprozess ein Bild über den Faktor machen möchte, kann er demnach im Auswahlprozess gezielt Informationen über diejenigen Indikatoren einholen, die zum Konstrukt gehören.

So können immobilienmanagement-bezogene Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter des Propertymanager als ein Proxy für die Qualität der Mitarbeiter fungieren. Der Internetauftritt des Dienstleisters, das Auftreten der Mitarbeiter, eine leistungsabhängige Vergütung und das Preis-Leistungsverhältnis sind Indikatoren für die Qualität des Leistungsversprechens. Um sich ein Bild von der Flexibilität

des Dienstleisters zu machen, kann der Assetmanager sich zum einen darüber informieren, ob der Dienstleister eine Kapazitätsausweitung realisieren kann. Zum anderen deutet die Möglichkeit, Leistungsbestandteile nach dem „Baukastenprinzip“ auswählen zu können, auf die Flexibilität des Dienstleisters hin. Möchte sich der Assetmanager ein Bild über die Reputation des Dienstleisters machen, so sollte er zum einen auf seine eigene persönliche Erfahrung vertrauen. Zum anderen sollte er die Empfehlung anderer Marktteilnehmer berücksichtigen, eine Referenzkundenliste in Erfahrung bringen sowie auf Unternehmensrankings wie etwa einen Branchenspiegel achten.

Mithilfe einer Modifikation der Modellstruktur konnte darüber hinaus eine statistisch valide Operationalisierung dreier reflektiver **Inputfaktoren**, namentlich „Dienstleistungsangebot“, „Human Resources“ und „Marketing“ identifiziert werden. Bei den reflektiven Konstrukten können die Indikatoren als Reflektoren des Konstrukts verstanden werden.⁵²⁸ Möchte sich der auftraggebende Assetmanager über das Dienstleistungsangebot des Propertymanagers informieren, so sind dafür die Aspekte „Baukastenprinzip“, individueller Service und leistungsabhängige Vergütung Anhaltspunkte. Nimmt der Assetmanager bei seiner Informationssuche die Themen Berufserfahrung als Propertymanager, immobilien-spezifische Weiterbildungsmaßnahmen sowie das Auftreten der Mitarbeiter ins Visier, kann er Rückschlüsse auf das Personal des Propertymanagers ziehen. Und schließlich reflektieren die Aspekte Firmenpräsentation, Internetauftritt und Marktanteil des Dienstleisters dessen Marketing.

— *Zweitens* wurde hinsichtlich der **Outputkonstrukte** des Modells die in der Literatur bereits vorhandene Operationalisierung der beiden Faktoren „Zufriedenheit“ und „Loyalität“ erstmals für das Outsourcing des Propertymanagements fruchtbar gemacht und validiert.⁵²⁹ Dieses Ergebnis ist vor allem für die Propertymanagement-Dienstleister interessant (siehe Kapitel 7).

Außerdem konnte ein positiver Zusammenhang zwischen „Zufriedenheit“ und „Loyalität“ nachgewiesen werden. Das Ergebnis untermauert eindeutig die These dieser Arbeit, derzufolge das Propertymanagement als *Professional Service* verstanden werden sollte. Qualität rangiert bei den befragten Assetmanagern vor Preis. Anders gewendet, haben zufriedene Assetmanager die Absicht, den Dienstleister erneut zu beauftragen und nicht – für einen billigeren Anbieter – zu wechseln (vergleiche Kapitel 7.1).⁵³⁰

Auf die Implikationen der Untersuchungsergebnisse und weiterführende, offene Forschungsfragen wird in Kapitel 7 näher eingegangen

528 Vergleiche WEIBER/MÜHLHAUS (2010), S. 35f.

529 Zur Operationalisierung der Faktoren „Zufriedenheit“ und „Loyalität“ siehe Kapitel 5.3.1.

530 Darüber hinaus ist der positive Zusammenhang zwischen „Kundenzufriedenheit“ und „Loyalität“ im Schrifttum ebenfalls bereits für unterschiedliche Branchen, darunter auch wissensintensive Dienstleistungen wie Finanzdienstleistungen, belegt worden. Siehe beispielsweise ROMÁN (2003), S. 927.

*Doch Forschung strebt und ringt, ermüdend nie,
Nach dem Gesetz, dem Grund, Warum und Wie.*⁵³¹

7 Implikationen für das Outsourcing von Propertymanagement

7.1 Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Partnerwahl beim Propertymanagement

Aufbauend auf dem theoretischen Fundament und der empirischen Studie werden folgende Handlungsempfehlungen für die Praxis formuliert:

Empfehlung 1: Der Assetmanager sollte das Propertymanagement als *Professional Service* auffassen und festlegen, ob er *generic services*, die Management-Leistungsbestandteile oder beides outsourcen möchte.

Die mit dem Outsourcing verbundenen Ziele und die damit in Zusammenhang stehenden Erwartungen an den Dienstleister sollten auf Basis des Outsourcing-Gegenstandes festgelegt werden. Je nachdem, ob ausschließlich *generic services*, ausschließlich Management-Leistungsbestandteile oder beides outgesourct werden sollen, ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Outsourcing-Partnerschaft, die von der Auswahlphase bis zum Vertragsende von Bedeutung sind. Das Outsourcing von *Professional Services* erfordert etwa eine höhere Qualifikation, Problemlösungskompetenz und Flexibilität auf Seiten des Dienstleisters.

Empfehlung 2: Der Propertymanagement-Dienstleister sollte ebenfalls das Propertymanagement als *Professional Service* auffassen und festlegen, ob er *generic services*, die Management-Leistungsbestandteile oder beides anbieten möchte.

Wichtig ist, dass der Propertymanager ein klares Leistungsbild vermittelt und sich als Anbieter von *generic* oder *Professional Services* oder gegebenenfalls beiden Leistungsarten positioniert. Das Leistungsbild wirkt sich nicht zuletzt auf die Preisgestaltung aus: Die Dienstleistungsbestandteile, die den *Professional Services* zugeordnet werden, können grundsätzlich – da anspruchsvoller und aufwendiger – für einen höheren Preis angeboten werden als die *generic services*.

531 GOETHE, Chinesisch-Deutsche Jahres- und Tageszeiten X.

Empfehlung 3: Das Verständnis des Propertymanagements als *Professional Service* stellt höhere Anforderungen an den Assetmanager, da es sich um eine komplexe und anspruchsvolle Dienstleistung handelt. Die Partnerwahl sollte daher von einem Mitarbeiter mit viel Erfahrung und Know-how erfolgen.

WITTREICH dazu wie folgt: „*A professional service can only be purchased meaningfully from someone **who is capable of rendering the service*** [Hervorhebung im Original].“⁵³² Es scheint für die Auftraggeberseite sinnvoll, hoch spezialisierte Einkaufsabteilungen für derartige Dienstleistungen einzurichten oder aber externe Hilfe, wie etwa eine Unternehmensberatung, in Anspruch zu nehmen.

Empfehlung 4: Der Assetmanager sollte auf Basis des Outsourcing-Gegenstandes und der damit verbundenen Ziele einen Kriterienkatalog für die Partnerwahl erstellen und hierfür die empirisch bestätigten Inputfaktoren heranziehen. Gleichwohl sollte der Propertymanagement-Dienstleister sich an den identifizierten Inputfaktoren orientieren, um als Dienstleister ausgewählt zu werden.

In dieser Abhandlung haben sich folgende Konstrukte für die Assetmanager als geeignet erwiesen (siehe Tabelle 7.1).

Indikatoren	Konstrukt
Eigene positive Erfahrung Empfehlung eines Marktteilnehmers Referenzkundenliste Unternehmensranking	Reputation des Dienstleisters
Konstrukt	Indikatoren
Dienstleistungsangebot	„Baukastenprinzip“ Individueller Service Leistungsabhängige Vergütung
Human Resources	Berufserfahrung als Propertymanager Immobilienmanagement-spezifische Weiterbildung Auftreten der Mitarbeiter bei Erstkontakt
Marketing	Firmenpräsentation Internetauftritt Marktanteil

Tabelle 7.1: Identifizierte Inputkonstrukte und dazugehörige Indikatoren.¹

¹ Eigene Darstellung.

Möchte sich demnach ein **Assetmanager** in der Auswahlphase ein Bild von der Reputation des Propertymanagement-Dienstleisters machen, so kann er sodann zunächst – falls vorhanden – auf seine eigene positive Erfahrung mit einem Dienstleister zurückgreifen. Sodann kann er auf die Empfehlungen anderer Marktteilnehmer einholen sowie eine Liste mit Referenzkunden anfordern und in Erfahrung bringen, ob der fragliche Dienstleister in einem Unternehmensranking auf einem der vorderen Plätze vertreten ist.

⁵³² WITTREICH (1966), S. 128.

Für den **Propertymanagement-Dienstleister** sind die identifizierten Inputfaktoren insofern von Belang, als dass der Dienstleister sein Profil daran ausrichten und so aktiv Signale aussenden kann. Mit Blick auf das Dienstleistungsangebot ist es für den Dienstleister erstens wertvoll zu wissen, dass sich der Assetmanager bei der Suche nach einem geeigneten Outsourcing-Partner ein Baukastenprinzip wünscht, das es ihm gestattet, individuelle Service-Bausteine auszuwählen. Auch sollten individueller Service und eine leistungsabhängige Vergütung Bestandteil des Dienstleistungsangebots sein. Zweitens ist für den Dienstleister wichtig, dass der Auftraggeber Mitarbeiterqualität an den Aspekten Berufserfahrung als Propertymanager, immobilienmanagement-spezifische Weiterbildung und am Auftreten der Mitarbeiter festmacht. Und drittens kann sich der Dienstleister zunutze machen, dass sich der Auftraggeber mittels der Firmenpräsentation, dem Internetauftritt und dem Marktanteil ein Bild über das Marketing und die Außendarstellung des Unternehmens macht.

Empfehlung 5: Der Propertymanagement-Dienstleister sollte sein Augenmerk auf die beiden – empirisch bestätigten – Outputfaktoren „Zufriedenheit mit der Dienstleisterwahl“ und „Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister“ zur Verbesserung der Beziehung zu seinen Auftraggebern lenken. Eine hochwertige Dienstleistung anzubieten sollte sich lohnen: Qualität rangiert bei den Assetmanagern vor dem Kriterium Preis.

Die in Tabelle 7.2 dargestellten, zu den beiden Outputfaktoren gehörigen Indikatoren, lassen sich beispielsweise im Rahmen einer Kundenzufriedenheitsanalyse abprüfen. Die Qualität rangiert bei den befragten Assetmanagern vor dem Kriterium Preis. Dies lässt sich daran festmachen, dass zufriedene Kunden eine Wiederkaufabsicht hegen, also nicht zu einem billigeren Anbieter wechseln wollen.

Konstrukt	Indikatoren
Zufriedenheit mit der Partnerwahl	Zufriedenheit mit DL allgemein Kluge/Richtige Entscheidung, DL gewählt zu haben Erwartungen an DL wurden erfüllt
Loyalität ggü. dem gewählten Dienstleister	Weiterempfehlungsabsicht Weiterbeschäftigungsabsicht Zusatzkaufabsicht

Tabelle 7.2: Outputkonstrukte „Zufriedenheit mit der Dienstleisterwahl“ und „Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister“. ¹

¹ Eigene Darstellung.

7.2 Weiterführende offene Forschungsfragen

In vorliegender Arbeit wurde ein empirischer Grundstein zu Auswahlfaktoren beim Outsourcing von Propertymanagement als *Professional Service* gelegt. Es gilt, auf dem entwickelten Partnerwahlmodell aufzubauen mit dem Ziel, einen Kriterienkatalog für die Auswahl des geeigneten Dienstleisters festzulegen.

Wie in Kapitel 7.1 beschrieben, sollte die Auswahl des Dienstleisters auf Basis eines Kriterienkatalogs erfolgen. Demzufolge gilt es in weiteren Forschungsarbeiten zu prüfen, ob tatsächlich auf Basis eines solchen Katalogs entschieden wird und inwiefern diese Methode zum gewünschten Erfolg führt.

Es lassen sich folgende Ansatzpunkte für die weitere Forschung identifiziert:

1. Auf der einen Seite wäre von Interesse, eine derartige Befragung auch mit der Zielgruppe der *Non-Property-Companies* oder *Corporates* durchzuführen; schließlich ist der Fremdbezug von Immobilienmanagement-Dienstleistungen für unternehmenseigene Immobilien in den meisten Firmen usus.
2. Auf der anderen Seite sollte erforscht werden, ob sich die Partnerwahlkriterien in verschiedenen Ländern unterscheiden.
3. Darauf aufbauend sollte ein Partnerwahlmodell entwickelt werden, das eine Differenzierung der *generic services* und der *Professional Services* vornimmt.
4. Schließlich wäre es sinnvoll, *Case-Studies* auf der Auftraggeberseite durchzuführen um ein genaues Bild der gelebten Praxis der Partnerwahl beim Outsourcing von Propertymanagement zu erhalten. Die Ergebnisse sollten wiederum in quantitative Erhebungen einfließen.

[...] *ignoranti quem portum petat
nullus suus ventus est.*⁵³³

8 Schlussbetrachtung

8.1 Zusammenfassung

Die Zusammenfassung erfolgt anhand der in Kapitel 1 definierten Teilziele der vorliegenden Abhandlung.

— Ziel 1: die Verortung des Propertymanagements als *Professional Service*

Kapitel 2 ordnet die Dienstleistung Propertymanagement als *Professional Service* ein. Als Teil des Immobilienmanagements ist das Propertymanagement eine Dienstleistung, welche aus Perspektive der Eigentümer betrachtet werden sollte. Die Dienstleistung Propertymanagement wird definiert als das „*anlageorientierte, operative Management von Immobilien im Interesse des Investors während der Bewirtschaftungsphase und an den Schnittstellen zur Konzeptions-/Beschaffungs- sowie Verwertungsphase. Ziel ist die effiziente Umsetzung der vorgegebenen Objektstrategie mit Schwerpunkt auf die rendite-optimierende Bewirtschaftung der Immobilien im Investoreninteresse [Hervorhebungen im Original]*“⁵³⁴.

Der Leistungskatalog des Propertymanagements besteht zum einen aus einfachen Dienstleistungen, wie zum Beispiel der Objektbuchhaltung. Zum anderen beinhaltet er (komplexe) Management-Aufgaben, wie etwa die Auswahl und Steuerung von *Facility Services*-Dienstleistern.⁵³⁵ Im Gefüge der Dienstleistungen wird das Propertymanagement daher den *Professional Services* zugeschlagen. Propertymanagement-Unternehmen werden dementsprechend als *Professional Service Firms* verstanden, mithin als Unternehmen „*whose primary assets are a highly educated (professional) workforce and whose outputs are intangible services with complex knowledge.*“⁵³⁶

Aus der Definition und dem Wesen eines *Professional Service* folgt unmittelbar, dass Informationsasymmetrien zwischen dem Dienstleister und dem Kunden in der Form bestehen, dass der Kunde vom Dienstleister abhängig ist.⁵³⁷ Anders als bei typischen

533 [Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger.] — SENECA, *Epistulae morales* 71 3.

534 KÄMPF-DERN (2009), S. 12, unter Berufung auf GIF (2004a) und RONDEAU/BROWN/LAPIDES (2006), S. 4. Siehe auch PFNÜR (2011), S. 43.

535 Siehe Tabelle 2.1 auf Seite 24.

536 GREENWOOD/DEEPHOUSE/LI (2005), S.661.

537 Siehe beispielhaft GREENWOOD/DEEPHOUSE/LI (2005), S.661. Auf die Informationsasymmetrien zwischen Anbieter und Nachfrager der Dienstleistung wird in Kapitel 3 näher eingegangen.

Professional Services, wie Unternehmensberatung, besteht das Propertymanagement-Mandat nicht in der Erstellung eines Konzepts für den Auftraggeber, sondern der Propertymanager ist zu jedem Zeitpunkt in das Handeln und das Management rund um die Immobilie involviert. Er erfüllt die Management-Leistung vor Ort.

— **Ziel 2: die Darstellung der Charakteristika und Besonderheiten des Outsourcings des Propertymanagements als *Professional Service***

Kapitel 3 widmet sich dem zweiten Teilziel. Das Outsourcing von Propertymanagement wird als „*the practice of handing over the planning, management and operation of certain functions (...), under the terms of a formalized service-level-agreement*“ definiert,⁵³⁸ wobei unter „*certain functions*“ das gesamte Propertymanagement zu verstehen ist. Im Kontinuum zwischen den beiden Polen *make* und *buy* wird hier die Form der vollständigen Auslagerung des Propertymanagements an einen externen Dienstleister betrachtet.⁵³⁹ Das Propertymanagement-Outsourcing wird dem *Business Process Outsourcing* und somit dem Outsourcing von Geschäftsprozessen zugeordnet.

Mit dem Outsourcing des Propertymanagements können unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Wie in Kapitel 1 erläutert, steht meist zunächst die Konzentration auf das Kerngeschäft im Fokus, die mit der – teilweisen – Übertragung von operativen Risiken auf den Dienstleister einhergeht. Damit eng verbunden sind die Ziele, eine höhere Flexibilität zu erreichen und Innovationen zu vereinfachen. Beispielsweise eine Immobilien-Kapitalanlagegesellschaft, kurz Immobilien-KAG, hat durch den Fremdbezug des Propertymanagers die Möglichkeit, flexibel an verschiedenen Standorten weltweit Objekte von lokalen Partnern betreuen zu lassen. Auch ein Zu- oder Verkauf von Immobilien kann relativ einfach realisiert werden: Zieht die Immobilien-KAG sich beispielsweise aus einer Region zurück, können die maßgeblichen Verträge oder Partnerschaften gekündigt oder aufgelöst werden können. Die Mitarbeiterzahl der Immobilien-KAG als solche bleibt dabei zunächst unverändert. Diese Flexibilität hinsichtlich des Personals korrespondiert mit dem Ziel des Outsourcings von Propertymanagement, Kosten einzusparen. Dies geschieht auf der einen Seite durch die Nutzung von Skaleneffekten (*Economies of Scale*). Auf der anderen Seite können Personalkosten eingespart werden, da weder unternehmenseigene Mitarbeiter für das Propertymanagement ausgebildet werden noch neue Mitarbeiter für dieses Aufgabenfeld fest angestellt werden müssen. Schließlich bezweckt das Outsourcing des Propertymanagements häufig auch die Steigerung der Leistungsqualität sowie den gezielten Einsatz des Know-hows des Dienstleisters für das eigene Unternehmen. Dies ist gerade bei den Management-Leistungskomponenten des Propertymanagements gewinnbringend.

Das Outsourcing des Propertymanagements wird in zwei Hauptphasen, nämlich in die Phase vor und in die Phase nach Vertragsabschluss untergliedert. Die Phase vor Vertragsabschluss wird in drei Teilphasen gegliedert, von denen die zweite, die Partnerwahlphase, den Untersuchungsgegenstand bildet.

538 SPARROW (2003), S. 1f.

539 Vergleiche Abbildung 3.2 auf Seite 40.

Als Besonderheit beim Propertymanagement-Outsourcing muss sich der Auftraggeber allerdings zuvorderst darüber klar werden, ob er (ausschließlich) *generic services* beziehungsweise (ausschließlich) *Professional Services* oder beides fremd beziehen möchte. Je nachdem, welche konkreten Leistungsbestandteile er von einem Dienstleister einkaufen möchte, ändert sich die Zielsetzung des Outsourcings und infolgedessen auch das Anforderungsprofil des Dienstleisters. Abbildung 8.1 gibt einen Überblick über den

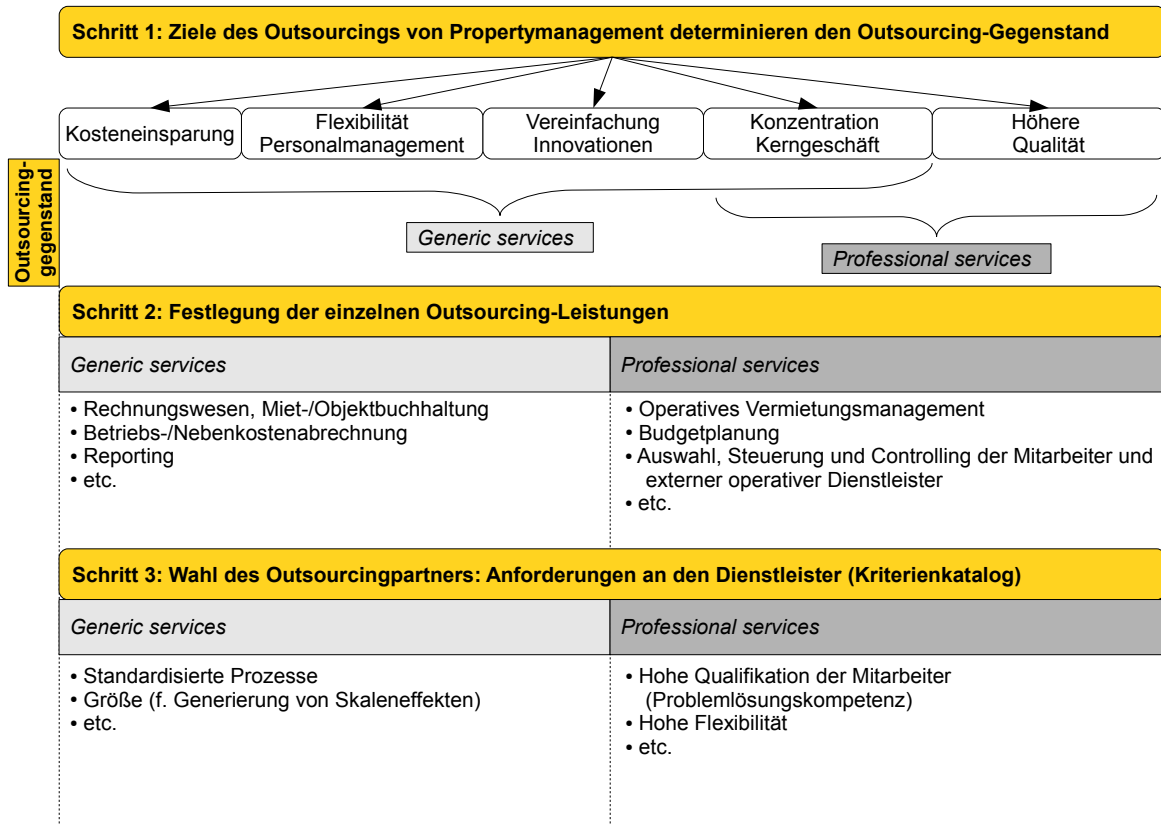


Abbildung 8.1: Soll-Prozess der Partnerwahl des Outsourcings des Propertymanagements als Professional Service. Vereinfachte Darstellung. Eigene Abbildung.

Soll-Prozess. Zunächst wird der Outsourcing-Gegenstand aus den Zielen des Outsourcings abgeleitet: Entweder werden die *generic services* und die *Professional Services* jeweils isoliert oder aber beide Dienstleistungsarten zusammen outgesourct. Auf Basis des Outsourcing-Gegenstandes können in einem nächsten Schritt die benötigten Teilleistungen festgelegt werden. Und schließlich kann auch in Abhängigkeit von der Bedeutung der einzelnen Outsourcing-Leistungen ein Anforderungsprofil für die Auswahl des Dienstleisters erstellt werden, auf Basis dessen ein (oder mehrere) Dienstleister ausgewählt werden können.

Beim *Business-Process-Outsourcing* besteht typischerweise ein Zielkonflikt zwischen der angestrebten Qualitätsverbesserung einerseits und der gewünschten Kosteneinsparung

andererseits.⁵⁴⁰ Wie gezeigt, kann diesem sogenannten Outsourcing-Paradoxon durch eine klare Trennung zwischen *generic* und *Management Services* begegnet werden.⁵⁴¹

Die Betrachtung der dargestellten Theorien zum Outsourcing zeigt, dass nun gerade die Agenturtheorie aus dreierlei Gründen vortrefflich auf die vorliegende Thematik des Outsourcings von Propertymanagement passt:⁵⁴²

1. Der Markt für Immobilienmanagement-Dienstleistungen ist anfällig für Informationsasymmetrien und unvollständige Verträge, da der Markt stark von Unsicherheiten und sehr stark entfernt von einem vollständigen Markt ist. Hinzu kommt die hohe Spezifität des Wirtschaftsguts Immobilie.⁵⁴³
2. Aufgrund der bereits in Kapitel 2 beschriebenen terminologischen Unsicherheit herrscht Unklarheit über Inhalte und Leistungsumfänge des Propertymanagements, was zu einem Informationsvorsprung des Dienstleisters führen kann.
3. Der Charakter des Propertymanagements als *Professional Service* verstärkt die Informationsasymmetrie bezüglich der Dienstleistungsbestandteile, die den *Professional Services* zugerechnet werden können gar noch: „*For as long as knowledge is power, the superior power is with the agent [...]*“.⁵⁴⁴ Oder, um ROSCHERS Ausdruck aus dem Jahre 1854 zu gebrauchen: „[Das] Prinzip der Vorhand [...]“.⁵⁴⁵

Denn je komplexer, wissensintensiver und personenbezogener eine Dienstleistung ist, desto mehr Informationen sind für den Auftraggeber von Nöten, um die Leistung des Dienstleisters korrekt einschätzen zu können. Tabelle 8.1 auf der nächsten Seite gibt einen Überblick über die vorhandenen Unsicherheiten und folglich Probleme des Propertymanagement-Outsourcings auf Seiten des Assetmanagers, die aufgrund des *Professional Service*-Charakters entstehen.

Sowohl in der Phase vor als auch in der Phase nach Vertragsabschluss existieren Unsicherheiten hinsichtlich des beauftragten Dienstleisters.⁵⁴⁷ Die unterschiedlichen Lösungsmöglichkeiten der Agenturtheorie zur Reduktion von Unsicherheiten vor und nach Vertragsabschluss können für das Propertymanagement fruchtbar gemacht werden. Nimmt man zunächst die *First-best*-Lösungen auf der Ebene des Marktes in den Blick, so kann zur Verringerung der Informationsasymmetrien mehr Transparenz auf dem Markt für Immobilienmanagement- und speziell Propertymanagement-Dienstleistungen

540 Vergleiche STAUSS/JEDRASSCYK (2007), S. 370ff.

541 Vergleiche STAUSS/JEDRASSCYK (2007), S. 370ff.

542 Vergleiche TEICHMANN (2011), S. 30. und – für das Corporate Real Estate Management – FREYBOTE/GIBLER (2011), S. 341.

543 Siehe VOSSELMAN/VAN DER MEER-KOOISTRA (2006), S.321 und GREENBERG/GREENBERG/LEDERER ANTONUCCI (2008) und FREYBOTE/GIBLER (2011), S. 342.

544 SCHNEIDER (1989), S. 481.

545 ROSCHER (1854), S. 362. und siehe SAAM (2002), S. 133.

547 Vergleiche Tabelle 8.1 auf der nächsten Seite.

Merkmale eines <i>Professional Service</i>	Ausprägung beim Propertymanagement	Unsicherheiten/ Probleme beim Outsourcing
Wissensintensive Dienstleistung, die von Personen mit höherer Bildung/ Expertise durchgeführt werden	Interdisziplinäres Wissen notwendig, zunehmend erbracht von Personen mit Studienabschluss beziehungsweise Studium zum CERTIFIED PROPERTY MANAGER ⁵⁴⁶	Große Informationsasymmetrie zwischen Assetmanager und Propertymanager
Expertengestützte Problemanalyse als Basis der Dienstleistung	Propertymanagement stützt sich auf die Portfolio- und Objektdaten, Problemanalyse z.T. von Assetmanager vorgegeben	Unsicherheit, da schlechte Kontrollmöglichkeiten der Problemanalyse (Wissensvorsprung Propertymanager)
Hoher Grad an persönlicher Einschätzung durch den Dienstleister	Persönliche Einschätzung des Propertymanagers im Rahmen der Zielvorgaben. Enge Abstimmung mit dem Assetmanager	Unsicherheit, da viel Erfahrung und Wissen zur Einschätzung des Propertymanagers von Nöten
Kundenindividueller Zuschnitt der Dienstleistung	Propertymanagement ist kunden-(investoren-) und objektspezifisch	Unsicherheit bezüglich der benötigter Dienstleistungsdetails
Hoher Grad an Interaktion mit dem Kunden bei der Leistungserstellung	Abstimmung des Propertymanagers mit dem Kunden (Investor) und dem Assetmanager/ den technischen Dienstleistern et cetera des jeweiligen Objekts	Unsicherheit in Bezug auf Involvierung von und Zusammenarbeit mit dem Dienstleister
Die Mitarbeiter des Dienstleisters haben meist einen branchenspezifischen, zertifizierten Ausbildungsgang absolviert	Zunehmend sind Propertymanager spezifisch ausgebildet, vergleiche etwa den Abschluss des CERTIFIED PROPERTY MANAGERS	Große Wissens- und Informationsasymmetrie zwischen Propertymanager und Dienstleister
Die Mitarbeiter des Dienstleisters handeln unter Berücksichtigung professioneller Normen und priorisieren insbesondere die Kundenwünsche über den eigenen Profit	Der Propertymanager hat die treuhänderische Eigentümervertretung zur Aufgabe. Ein Branchenverband von Propertymanagern mit verbindlichen Normen existiert nicht	Unsicherheit bei nicht vorhandener Leistungserfüllung

Tabelle 8.1: Unsicherheiten und Probleme aufgrund des *Professional Service*-Charakters beim Propertymanagement-Outsourcing.¹

¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an KÄMPF-DERN (2010), S. 50 auf Basis der Kriterien von LÖWENDAHL (1997), S. 20.

geschaffen werden. Das Spektrum möglicher Verbesserungen reicht von einer einheitlichen Definition und Verwendung des Begriffs Propertymanagement über einen Branchenverband bis hin zu (standardisierten) Ausbildungsgängen für das Berufsfeld.⁵⁴⁸

Die *Second-best*-Lösungen, wie Anbieter-*Screening* oder *Monitoring*, lassen sich alle auf das Outsourcing von Propertymanagement anwenden. Allerdings ist – auch und gerade in diesem Kontext – stets zu beachten, dass das Propertymanagement als *Professional Service* sich einerseits aus *generic services* und andererseits aus *management services* zusammensetzt. Diese sind sowohl in der Phase vor als auch nach Vertragsabschluss unterschiedlich zu behandeln. So ist es mit wesentlich mehr Aufwand verbunden, Informationen im Rahmen eines Anbieter-*Screenings* bezüglich der Management-Fähigkeiten der einzelnen Anbieter zu erheben als bei den *generic services*. Auch ist ein Kontrollsystem hinsichtlich der Management-Leistungen in der Vertragsphase schwerer zu etablieren als ein *Monitoring* der *generic services*.

— Ziel 3: die Entwicklung eines Modells für die Auswahl des Propertymanagements durch das Assetmanagement

Den ersten Bogen vom theoretischen Rahmen zur Praxis des Outsourcings des Propertymanagements schlägt *Kapitel 4*: Hier wird zunächst die explorative Vorstudie zu dieser Abhandlung aufgegriffen, welche einen ersten (empirisch fundierten) Überblick über den Outsourcing-Prozess gibt.

Insgesamt wurden 107 Immobilieninvestoren beziehungsweise Assetmanager befragt. Die gewonnenen Ergebnisse wurden an mehreren Stellen der Arbeit, vor allem aber bei der Entwicklung des Partnerwahlmodells, aufgegriffen. Folgende fünf Ergebnisse sind für die vorliegende Arbeit von besonderer Relevanz:

1. Knapp 87% der Befragten haben bereits (zum Teil mehrmals) einen Propertymanagement-Dienstleister ausgewählt.

Dies belegt das zunehmende Outsourcing der Dienstleistung Propertymanagement.

2. Die Befragten sehen grundsätzlich „objektbezogene“ (n=52) und „kaufmännische“ Dienstleistungen (n=51), dicht gefolgt von „mieterbezogenen“ (n=40) und „eigentümerbezogenen“ Dienstleistungen (n=31) als wichtig an. Für 9 Befragte war das „Komplettpaket“ an Dienstleistungen wichtig. 5 Befragte gaben an, Facilitymanagement beziehen zu wollen.

Die Tatsache, dass ein Teil der Befragten die Dienstleistung Facilitymanagement beziehen möchte, ist Indiz dafür, dass unterschiedliche Definitionen der Immobilienmanagement-Dienstleistungen am Markt koexistieren.

3. Unter den Propertymanagement-Unternehmen, mit denen die Befragten am meisten zusammenarbeiten, lassen sich keine „Platzhirsche“ ausmachen. Von insgesamt

548 Vergleiche TEICHMANN (2011), S. 34f.

57 Dienstleistern werden einige mehrfach genannt, die Mehrheit wird hingegen nur einmal erwähnt.

Dies zeigt zum einen eine gewisse Zersplitterung des – 2009 noch sehr jungen – Marktes für Propertymanagement.⁵⁴⁹ Zum anderen scheinen die Nachfrager eines stark ausdifferenzierten Dienstleister-Marktes zu bedürfen.

4. Die Anbahnung des Kontaktes mit dem Dienstleister, mit welchem die Befragten am meisten zusammenarbeiten, kommt mehrheitlich durch persönliche Beziehungen (51,3%) und, da Mehrfachnennungen möglich, auch durch einen Auswahlprozess („Beauty Contest“) (50,0%) zustande.

Hier zeigt sich, dass ein strukturierter Auswahlprozess (bisher) längst nicht bei allen Marktteilnehmern etabliert ist beziehungsweise im Zusammenspiel mit der Nutzung eines persönlichen Kontakts angewendet wird.

5. Die drei für die Auswahl des Dienstleisters sowohl *in der Vergangenheit* als auch *in der Gegenwart* entscheidenden Faktoren sind „Flexibilität“, „Preis-Leistung“ und „Qualität der Mitarbeiter“.

Ein günstiger Preis rangiert nicht auf den ersten Plätzen, wenn es um die Entscheidung für einen Propertymanagement-Dienstleister geht.

— Kapitel 5 widmet sich dem dritten Teilziel dieser Abhandlung. In einem mehrstufigen Prozess wird ein Partnerwahlmodell für das Outsourcing von Propertymanagement entwickelt (siehe Abbildung 8.2 auf der nächsten Seite). Hierbei werden in der Literatur vorhandene Partnerwahlfaktoren und Indikatoren ausgewählt und für das Propertymanagement fruchtbar gemacht. Zusätzlich dienen Ergebnisse aus der explorativen Erhebung der Untermauerung des Modells.

— Ziel 4: die empirische Überprüfung des Modells für die Auswahl des Propertymanagements durch das Assetmanagement

Die empirische Überprüfung des Partnerwahlmodells für das Propertymanagement erfolgte in *Kapitel 6*. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden 79 Unternehmen befragt, die das Assetmanagement in Form eines offenen Immobilienfonds, geschlossenen Immobilienfonds, REIT, einer Immobilien-AG, einer Versicherung/Pensionskasse/Versorgungswerk ausüben oder als Dienstleister im Asset- oder Portfoliomanagement tätig sind.

Es lassen sich zwei Kernergebnisse festhalten:

Erstens konnten die folgenden validen formativen und reflektiven In- und Outputkonstrukte identifiziert werden (Indikatoren in Klammern):

1. Formative Konstrukte:

- *Qualitätsversprechen der Mitarbeiter* (Immobilienmanagement-spezifische Weiterbildung)

⁵⁴⁹ Vergleiche WONNEBERGER (2009b), S. 50f.

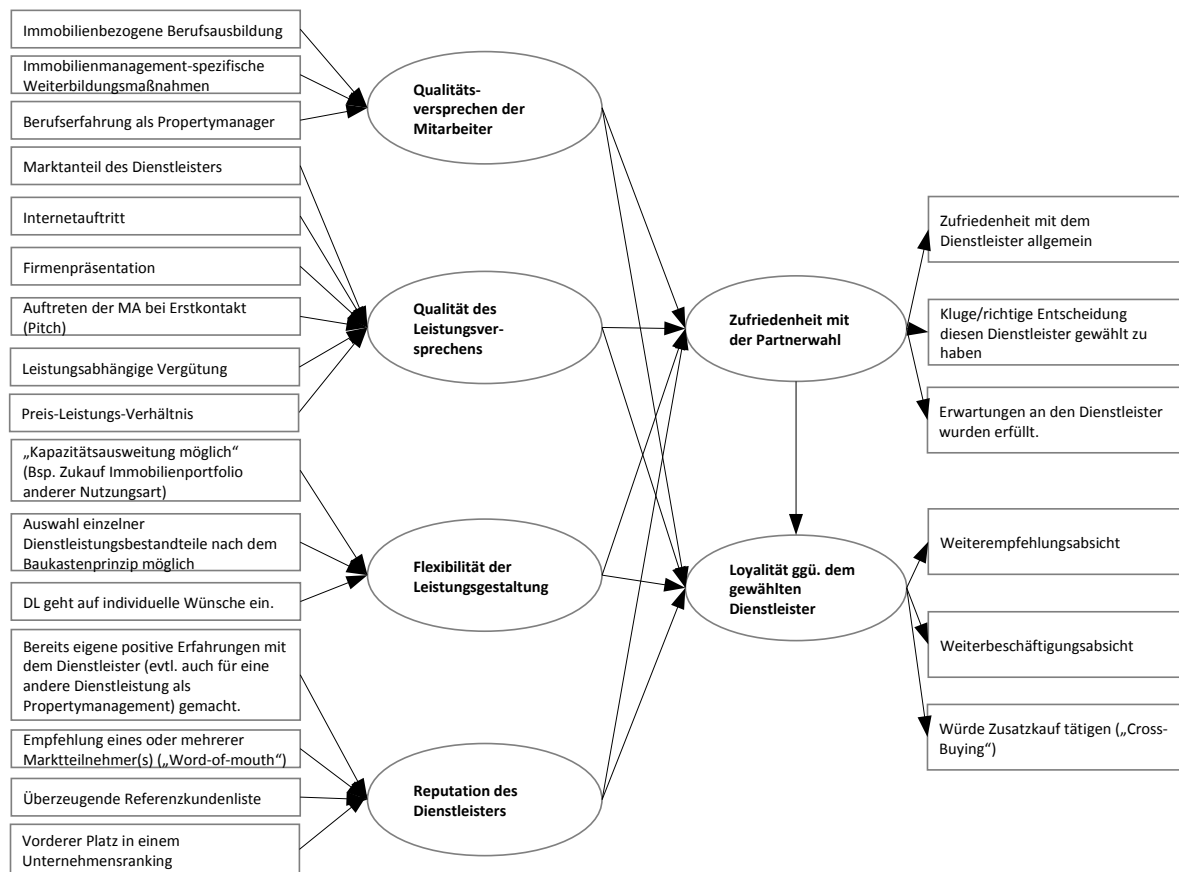


Abbildung 8.2: Partnerwahl des Propertymanagement-Outsourcings im Überblick. Eigene Darstellung.

- *Qualität des Leistungsversprechens* (Auftreten der Mitarbeiter; Leistungsabhängige Vergütung; Preis-Leistungs-Verhältnis)
- *Flexibilität des Dienstleisters* (Mögliche Kapazitätsausweitung; „Baukastenprinzip“)
- *Reputation des Dienstleisters* (Empfehlung eines Marktteilnehmers; Referenzkundenliste; Unternehmensranking)

2. Reflektive Konstrukte:

- *Zufriedenheit mit der Partnerwahl* (Zufriedenheit mit Dienstleister allgemein; Kluge/Richtige Entscheidung, Dienstleister gewählt zu haben; Erwartungen an Dienstleister wurden erfüllt)
- *Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister* (Weiterempfehlungsabsicht; Weiterbeschäftigungsabsicht; Zusatzkaufabsicht)
- *Dienstleistungsangebot* („Baukastenprinzip“; Individueller Service; Leistungsabhängige Vergütung)

- *Human Resources* (Berufserfahrung als Propertymanager; Immobilienmanagement-spezifische Weiterbildung; Auftreten der Mitarbeiter bei Erstkontakt)
- *Marketing* (Firmenpräsentation; Internetauftritt; Marktanteil)

Diese Operationalisierung ist ein grundlegender Schritt in der Forschung zum Outsourcing von Propertymanagement, auf der in weiteren Forschungsarbeiten aufgebaut werden kann (siehe Kapitel 7). Erstmals wurden zum einen Indikatoren für Partnerwahlfaktoren beim Propertymanagement-Outsourcing fruchtbar gemacht. Anders gewendet, zeigen die validierten Konstrukte, wo der Assetmanager bei seinem Anbieter-*Screening* ansetzen muss, um sich über Faktoren wie „Mitarbeiterqualität“ oder „Reputation des Dienstleisters“ zu informieren. Zum anderen konnte die in der Literatur bereits vorhandene Operationalisierung der Konstrukte „Zufriedenheit“ und „Loyalität“ erfolgreich auf das Propertymanagement-Outsourcing übertragen werden. Dies ist für die Anbieter-Seite, die Propertymanagement-Dienstleister, von Bedeutung. Der empirisch bestätigte, positive Zusammenhang zwischen „Zufriedenheit“ und „Loyalität“ zeigt überdies, dass bei den befragten Assetmanagern Qualität vor dem Faktor Preis rangiert. Dies untermauert die These, dass das Propertymanagement als *Professional Service* verstanden werden sollte.

Zweitens konnte eine positive Beziehung zwischen In- und Outputfaktoren empirisch nicht bestätigt werden. So konnten etwa keine positiven Auswirkungen beispielsweise der Wichtigkeit des Faktors „Qualität der Mitarbeiter“ im Auswahlprozess auf die Zufriedenheit mit der Partnerwahl anhand der Daten belegt werden. Es lassen sich zwei Gründe für dieses Ergebnis anführen:

1. Die Indikatoren, die in der Prüfung des Modells als signifikant bestätigt wurden, weisen zwar eine gute Passung mit dem zu erklärenden Faktor auf, erklären diesen Faktor aber nicht in Gänze. Anders gewendet, muss sich der Auftraggeber noch über weitere Aspekte informieren, um beispielsweise ein vollständiges Bild über den Faktor „Qualität der Mitarbeiter des Dienstleisters“ zu erlangen. Hierin liegt die Krux von formativen Indikatoren.⁵⁵⁰
2. Auch wenn der Befragte sich mithilfe der abgefragten Indikatoren ein gutes Bild über den Dienstleister gemacht hat, kann es dennoch sein, dass die tatsächliche Leistung hinter dem Eindruck zurückbleibt. Möglicherweise sind die Mitarbeiter des Dienstleisters zwar gut ausgebildet, in der Vertragsphase stellt sich jedoch heraus, dass diese über keine spezifische Problemlösungskompetenz verfügen. Es liegt also eine Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit des Indikators bei der Auswahl und der dann tatsächlichen Ausprägung des Faktors vor.

Auf dieses Phänomen wird in Kapitel 8.2 näher eingegangen.

— **Ziel 5: die Formulierung von Handlungsempfehlungen und Identifikation von Ansatzpunkten für die weitere Forschung zum Outsourcing des Propertymanagements**

⁵⁵⁰ Vergleiche Kapitel 6.3.3.

In Kapitel 7 wird auf die Implikationen der Untersuchung für die Praxis und weiterführende, offene Forschungsfragen näher eingegangen.

Erstens werden fünf Handlungsempfehlungen für die Praxis formuliert:

1. Der Auftraggeber sollte das Propertymanagement als *Professional Service* auffassen und festlegen, ob er *generic services*, die Management-Leistungsbestandteile oder beides outsourcen möchte.
2. Der Propertymanagement-Dienstleister sollte ebenfalls das Propertymanagement als *Professional Service* auffassen und festlegen, ob er *generic services*, die Management-Leistungsbestandteile oder beides anbieten möchte.
3. Das Verständnis des Propertymanagements als *Professional Service* stellt höhere Anforderungen an den Assetmanager, da es sich um eine komplexe und anspruchsvolle Dienstleistung handelt. Die Partnerwahl sollte daher von einem Mitarbeiter mit viel Erfahrung und Know-how erfolgen.
4. Der Assetmanager sollte auf Basis des Outsourcing-Gegenstandes und der damit verbundenen Ziele einen Kriterienkatalog für die Partnerwahl erstellen und hierfür die empirisch bestätigten Inputfaktoren nutzen. Gleichwohl sollte der Propertymanagement-Dienstleister sich an den identifizierten Inputfaktoren orientieren, um als Dienstleister ausgewählt zu werden.
5. Der Propertymanagement-Dienstleister sollte sein Augenmerk auf die beiden – empirisch bestätigten – Outputfaktoren „Zufriedenheit mit der Dienstleisterwahl“ und „Loyalität gegenüber dem gewählten Dienstleister“ zur Verbesserung der Beziehung zu seinen Auftraggebern nutzen. Eine hochwertige Dienstleistung anzubieten sollte sich lohnen: Qualität rangiert bei den Assetmanagern vor dem Kriterium Preis.

Zweitens werden vier Ansatzpunkte für die weitere Forschung identifiziert:

1. Auf der einen Seite wäre von Interesse, eine derartige Befragung auch mit der Zielgruppe der *Non-Property-Companies* oder *Corporates* durchzuführen; schließlich ist der Fremdbezug von Immobilienmanagement-Dienstleistungen für unternehmenseigene Immobilien in den meisten Firmen usus.
2. Auf der anderen Seite sollte erforscht werden, ob sich die Partnerwahlkriterien in verschiedenen Ländern unterscheiden.
3. Darauf aufbauend sollte ein Partnerwahlmodell entwickelt werden, das eine Differenzierung der *generic services* und der *Professional Services* vornimmt.
4. Schließlich wäre es sinnvoll, *Case-Studies* auf der Auftraggeberseite durchzuführen um ein genaues Bild der gelebten Praxis der Partnerwahl beim Outsourcing von Propertymanagement zu erhalten. Die Ergebnisse sollten wiederum in quantitative Erhebungen einfließen.

8.2 Fazit und Ausblick

Wie in Kapitel 1 konstatiert, ist das Outsourcing des Propertymanagements gängige Praxis. Indes scheint der Outsourcing-Prozess nicht in jedem Fall zufriedenstellend zu funktionieren.

Die vorliegende Abhandlung zeigt im Lichte der geschilderten Problemstellung im Wesentlichen zwei Lösungsansätze auf:

— *Erstens* ist das Verständnis von Propertymanagement als *Professional Service* Grundvoraussetzung einer gelungenen Outsourcing-Beziehung. Die Schlussbetrachtung der Arbeit wählt als Eingangsmotto daher nicht von ungefähr die durch SENECA geprägte Metapher „wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger“⁵⁵¹.

Beim Outsourcing von Propertymanagement ist es gleichermaßen von elementarer Bedeutung, sich über die Ziele des Outsourcings und – damit untrennbar verbunden – die benötigten Leistungsbestandteile im Klaren zu sein. Die *generic services* erfordern andere Charakteristika eines Dienstleisters als die *Professional Services*. Folgerichtig müssen für beide Leistungsarten auch unterschiedliche Profile für die Partnerwahl erstellt und – unter Umständen – unterschiedliche Outsourcing-Partner beauftragt werden.

— *Zweitens* ist ein Partnerwahlmodell ein weiteres unverzichtbares Instrument, um eine bessere Passung zwischen Auftraggeber und Dienstleister im Propertymanagement-Outsourcing zu erzielen. Obwohl die Daten der empirischen Erhebung den positiven Zusammenhang zwischen Auswahlprozess und Zufriedenheit mit der Dienstleisterwahl nicht bestätigt haben, wird an der These, dass ein sorgfältiger Auswahlprozess wichtig ist, festgehalten. Eine Dienstleisterwahl mithilfe eines Kriterienkatalogs gewährleistet zum einen mehr Transparenz. Zum anderen reduziert die Heranziehung relevanter Auswahlkriterien die Informationsasymmetrien zwischen Auftraggeber und Dienstleister und erhöht langfristig die Zufriedenheit mit der Outsourcing-Partnerschaft.

Wie lässt sich die offenkundige Disparität zwischen Theorie und Empirie erklären? Bei der explorativen Vorstudie bekundete lediglich circa die Hälfte der Befragten, einen Auswahlprozess durchgeführt zu haben. Gleichzeitig gaben mehr als die Hälfte der Befragten zu Protokoll, die Kontaktanbahnung zum Dienstleister sei durch persönliche Beziehungen zustande gekommen.⁵⁵² Der Wunsch, mit einem bereits persönlich bekannten Dienstleister zusammenzuarbeiten, findet sich auch beim *Corporate Real Estate Outsourcing*, was KIMBLER und RUTHERFORD wie folgt herausstellen: „*Providers are most frequently found through the Managers’ personal affiliations [...]*“⁵⁵³ Dieser Befund in einer angrenzenden Materie lässt nun unter Umständen auch Rückschlüsse für die hier untersuchten Zusammenhänge beim Propertymanagement-Outsourcing zu. Namentlich könnte die große Bedeutung persönlicher Beziehungen zwanglos die in der vorliegenden

551 SENECA, *Epistulae morales* 71 3.

552 Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich.

553 KIMBLER/RUTHERFORD (1993), S. 528.

Abhandlung aufgezeigten Schwierigkeiten bei der empirischen Validierung des Partnerwahlmodells erklären: Sollte bislang nur ein kleiner Teil der Auftraggeber die Partnerwahl beim Outsourcing von Propertymanagement anhand eines festen Kriterienkatalogs durchführen, so liegt es in der Tat nahe, dass objektive Entscheidungsfaktoren häufig in den Hintergrund treten beziehungsweise durch das subjektive Auswahlkriterium „persönliche Bekanntschaft“ überlagert werden.

Freilich hat auch das Kriterium „bekannt und bewährt“ durchaus seine Daseinsberechtigung. Ruft man sich aber erneut die allenfalls mittelmäßigen Zufriedenheitswerte der Auftraggeber in Erinnerung, so spricht doch alles für die in dieser Arbeit befürwortete Professionalisierung und Objektivierung des Partnerwahl-Prozesses.

A Anhang

A.1 Musteranschreiben zur Explorativen Vorstudie 2009



Abbildung A.1: Musteranschreiben der Explorativen Vorstudie 2009 zur Ankündigung der Befragung.

A.2 Feldbericht zur Explorativen Vorstudie 2009

Feldbericht (22.07.2009 - FINAL)		
HochTief - Wonneberger		
	Gesamt	
	abs.	in %
Basis (Brutto)	268	
Doublette	6	2,2%
Telefonnummer falsch	9	3,4%
Falsche Zielgruppe	37	13,8%
Ohne Kontakt, nicht nutzbar		
Basis (Netto)	216	100,0%
Interview durchgeführt	107	49,5%
Interviewtermin vereinbart		0,0%
Datensatz in Bearbeitung		0,0%
Ohne Kontakt, nutzbar		0,0%
Kontaktiert, nicht mehr nutzbar	17	7,9%
Interviewabbruch	1	0,5%
Verweigerung	91	42,1%
Während der Feldzeit nicht erreichbar		

Durchschnittliche Interviewdauer
00:17:02

Abbildung A.2: Feldbericht (final) der empirischen Erhebung. Quelle: FACTX.

A.3 Fragebogen zur Explorativen Vorstudie 2009

02.06.2009

Befragung institutioneller Asset-Manager im Rahmen des Dissertationsvorhabens
 „Die Wahrung der Eigentümerinteressen bei der Vergabe von Property Management Dienstleistungen –
 Eine agenturtheoretische Betrachtung“

1. Allgemeine Informationen

1.1 Nennen Sie uns bitte Ihre Funktion im Unternehmen bzw. der Organisation z.B. Leiter Asset-Management:

1.2 In welcher Form üben Sie das Asset-Management aus? (Mehrfachnennung möglich)

Ausgeübte Form des Asset Managements		
für	unternehmenseigene Immobilien (i.S. von Corporate Real Estate Mgmt.)	<input type="checkbox"/>
	einen Offenen Immobilienfonds	<input type="checkbox"/>
	einen Geschlossenen Immobilienfonds	<input type="checkbox"/>
	einen REIT	<input type="checkbox"/>
	eine Pensionskasse/Versicherung	<input type="checkbox"/>
	ein strukturiertes Immobilienanlageprodukt	<input type="checkbox"/>
	Sonstiges	<input type="checkbox"/>
als	Eigentümer	<input type="checkbox"/>
	Asset Management Dienstleister	<input type="checkbox"/>
	Sonstiges	<input type="checkbox"/>

Wenn „Sonstiges“, bitte spezifizieren:

1.3 Wie verteilt sich der von Ihnen gemanagte Immobilienbestand derzeit auf die folgenden Nutzungsarten?

Immobilienbestand nach Nutzungsart	in % des Portfolios heute (Anzahl Objekte)	keine Bewertung möglich
Wohnimmobilien	_____	<input type="checkbox"/>
Büroimmobilien	_____	<input type="checkbox"/>
Gewerbeimmobilie (Werkstatt etc.)	_____	<input type="checkbox"/>
Handelsimmobilien	_____	<input type="checkbox"/>
Logistikimmobilien	_____	<input type="checkbox"/>
Betreiberimmobilien (Hotels, Freizeit, Senioren, Kliniken etc.)	_____	<input type="checkbox"/>

1
 © Sigrun Wonneberger, 2009

Abbildung A.3: Fragebogen S. 1 zur Explorativen Vorstudie 2009. Eigene Darstellung.

16.01.2010

1.4 In welchen Ländern befinden sich die Liegenschaften Ihrer Immobilieninvestitionen?

Immobilienbestand nach Land	in % des Portfolios heute	keine Bewertung möglich
Deutschland	_____	<input type="checkbox"/>
Europa	_____	<input type="checkbox"/>
USA	_____	<input type="checkbox"/>
Sonstige, nämlich:	_____	<input type="checkbox"/>

Dienstleistungsportfolio Property Management

2.1 Welchen Stellenwert haben die folgenden Property Management Leistungen für Sie? Sie können abstimmen zwischen 1=sehr wichtig, 6=sehr unwichtig.

Gewünschtes Dienstleistungsportfolio	sehr wichtig					sehr unwichtig	keine Bewertung möglich
	1	2	3	4	5	6	
Mieterbezogene Dienstleistungen							
Mieteransprache, -korrespondenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mieterbetreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mieterbindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mietvertragsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaufmännische Dienstleistungen							
Mietrechnungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mietinkasso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buchhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reporting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budgets, Wirtschaftspläne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertragsmanagement (Energie etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objektbezogene Dienstleistungen							
Due Diligence (techn. Ankaufprüfung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einsatz/Überwachung Facility Services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bauprojektsteuerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategische Dienstleistungen							
Strategisches Objektmanagement (Entwicklung und Realisierung von Objektstrategien)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermietungsstrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswahl/Steuerung von Maklern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigentümerbezogene Dienstleistungen							
Beratung des Eigentümers in strategischen Fragestellungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2

© Sigrun Wonneberger, 2009

Abbildung A.4: Fragebogen S. 2 zur Explorativen Vorstudie 2009. Eigene Darstellung.

16.01.2010

Vertretung des Eigentümers (ggü. Behörden, Lieferanten etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusatzdienstleistungen							
Asset-Management-Services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Research	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 Gibt es noch weitere Property-Management-Dienstleistungen, die Sie grundsätzlich gerne von einem Property Manager beziehen würden oder bereits beziehen?

1. Beauftragung eines externen Dienstleisters

3.1.1 Wie viele Mitarbeiter arbeiten bei Ihnen im Bereich „Verwaltung von Immobilien“?

3.1.2 (nur wenn 3.1.1 > 0): An wie vielen Standorten betreiben Sie Ihre Immobilienverwaltung?

3.2 Haben Sie einen oder mehrere *externe* Dienstleister mit dem Property Management, d.h. mit dem anlageorientierten, operativen Management von Immobilienobjekten im Interesse des Investors, beauftragt?

ja ☐ nein ☐

→ 3.2.1 wenn „nein“: Haben Sie den externen Bezug des Property Managements schon einmal in Erwägung gezogen?

ja ☐ nein ☐ → 3.2.1.1 Wenn „nein“: Warum nicht? → danach: Abbruch des Interviews

→ Wenn „ja“: 3.2.1.2 Bitte nennen Sie uns die für Sie wichtigsten Gründe für einen (möglichen) externen Bezug der Dienstleistung Property Management (im Gegensatz zur Eigenerstellung):

Nur, wenn 3.1.1 > 0: 3.3 Sind im Rahmen des externen Bezugs der Dienstleistung Property Management Mitarbeiter Ihres Unternehmens, die im Bereich „Verwaltung von Immobilien“ beschäftigt sind, auf den Dienstleister übergegangen?

ja ☐ nein ☐ → 3.3.1.1 Wenn „ja“: Für wie viele Jahre würden Sie einen Vertrag schließen, wenn Mitarbeiter zum Dienstleister übergehen?

3 Jahre ☐ 5 Jahre ☐ 7 Jahre ☐ 10 Jahre ☐

Abbildung A.5: Fragebogen S. 3 zur Explorativen Vorstudie 2009. Eigene Darstellung.

16.01.2010

Wenn „ja“ bei 3.3: 3.3.1.2 Möchten Sie, dass Ihre bisherigen Standorte für Immobilienverwaltung beibehalten werden?

ja ☐ nein ☐

Wenn „ja“ bei 3.3: 3.3.1.3 In Hinblick auf Ihre bisherigen Mitarbeiter: Wer soll in Zukunft für Ihr Portfolio zuständig sein?

nur bisherige Mitarbeiter ☐

bisherige Mitarbeiter und Mitarbeiter des Dienstleisters ☐

nur Mitarbeiter des Dienstleisters ☐

3.4 Waren Sie *persönlich* bereits einmal an der Auswahl eines Property Management Dienstleisters beteiligt bzw. wurden mit der Aufgabe betraut?

ja ☐ nein ☐

→ Wenn „ja“: 3.4.1 Haben Sie zum ersten oder zum wiederholten Male einen Property Management Dienstleister ausgewählt und beauftragt?

zum ersten Mal ☐ zum wiederholten Male ☐ , nämlich ___mal

→ Wenn „nein“: 3.4.2 Werden Sie voraussichtlich *persönlich* in der näheren Zukunft, also den nächsten zwei Jahren, einmal einen Property Manager auswählen?

ja ☐ nein ☐ → Wenn „nein“ → 3.4.2.1 Abbruch des Interviews

→ Wenn ja: 3.4.2.2 Bitte stellen Sie sich vor, sie wären bereits mit der Auswahl eines Property Managers betraut worden → siehe Fragebogen „ohne Erfahrung“ *[analog zu diesem Fragebogen, nur im Konjunktiv mit dem Ziel, die Einschätzung der Befragten „ohne Erfahrung“ abzubilden]*

Anbahnung des Kontaktes

4.1 Bitte nennen Sie uns bis zu drei Property Management Gesellschaften, mit denen Sie sich eine erfolgreiche, leistungsstarke Zusammenarbeit vorstellen können bzw. bereits unterhalten

1.
2.
3.

4.2 Bitte nennen Sie uns die Property Management Gesellschaft, mit der Sie *am meisten* zusammen arbeiten

--

Abbildung A.6: Fragebogen S. 4 zur Explorativen Vorstudie 2009. Eigene Darstellung.

16.01.2010

4.3 Wie kam der Kontakt zu der Property Management Gesellschaft, mit der Sie *am meisten* zusammen arbeiten, erstmalig zustande?

Anbahnung des Kontakts	ja	nein
Persönlicher, bereits bestehender Kontakt zu Prop. Mgmt. Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausschreibung („Beauty Contest“)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empfehlung durch einen anderen Marktteilnehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PR/Werbung des Property Managers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit Maklerunternehmen bereits in der Kaufphase und infolgedessen Beauftragung der Property Management Konzerntochter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit Bauunternehmen bereits in der Entwicklungsphase und infolgedessen Beauftragung der Property Management Konzerntochter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sonstiges, bitte näher spezifizieren:

Auswahl des Property Management Dienstleisters

5.1 Haben Sie den Auswahlprozess des Property Management Unternehmens, mit dem Sie am meisten zusammen arbeiten, eigenhändig durchgeführt, oder einen Dritten, z.B. eine Unternehmensberatung, mit der Auswahl betraut?

Auswahl des Property Management Unternehmens	ja	nein
Eigenhändige Auswahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswahl durch einen Dritten (z.B. Unternehmensberatung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Falls „Eigenhändige Auswahl“: 5.1.1.1 Was waren die Gründe für die eigenhändige Auswahl (im Gegensatz zur Auswahl durch einen Dritten)? Bitte bewerten Sie die folgenden Gründe auf einer Skala von 1-6, 1=stimme voll zu und 6=stimme gar nicht zu.

Gründe für eigenhändige Auswahl	Stimme voll zu					Stimme gar nicht zu	keine Bewertung möglich
	1	2	3	4	5	6	
Meine Branchen-/Marktkennntnis erschien mir ausreichend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich hatte genug Zeit um eigenhändig den Auswahlprozess vorzunehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich hatte das Gefühl gut informiert zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Auswahl durch einen Dritten erschien mir zu teuer angesichts der Tragweite der Entscheidung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich hatte meine Erwartungen an den Property Manager klar definiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5

© Sigrun Wonneberger, 2009

Abbildung A.7: Fragebogen S. 5 zur Explorativen Vorstudie 2009. Eigene Darstellung.

16.01.2010

Ich verfüge über genügend Erfahrung mit der Auswahl von Property Managern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

5.1.1.2 Gab es darüber hinaus Gründe für die eigenhändige Auswahl des Property Management Dienstleisters? Wenn ja, welche?

--

5.1.2.1 Falls „Auswahl durch einen Dritten“: Was waren die Gründe für die Delegation des Auswahlprozesses?

Bitte bewerten Sie die folgenden Gründe auf einer Skala von 1-6, 1=stimme voll zu und 6=stimme gar nicht zu.

Gründe für die Delegation der Auswahlentscheidung	Stimme voll zu					Stimme gar nicht zu	keine Bewertung möglich
	1	2	3	4	5	6	
Ich wollte externe Branchen-/Marktkenntnis hinzuziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich hatte nicht genug Zeit um eigenhändig den Auswahlprozess vorzunehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich wollte durch Zuhilfenahme eines Beraters besser informiert sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es lohnt sich angesichts der Tragweite der Entscheidung einen Berater zu bezahlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein externer Berater konnte mir helfen, meine Anforderungen an den Property Manager klar zu definieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich verfügte nicht über genügend Erfahrung mit der Auswahl von Property Managern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.1.2.2 Gab es darüber hinaus Gründe für die Delegation der Auswahl des Property Management Dienstleisters? Wenn ja, welche?

--

5.2 Was waren die drei für Sie wichtigsten Kriterien bei der Auswahl des Property Managers, mit dem Sie am meisten zusammenarbeiten?

1.
2.
3.

5.3.1 Haben Sie Sich vor Vertragsabschluss über folgende Faktoren hinsichtlich des Property Management Dienstleisters informiert?

bzw. Falls „Auswahl durch Dritten“ (2. Antwort „ja“ bei Frage 5.1): 5.3.2 Hat der von Ihnen beauftragte Dritte (z.B. Unternehmensberatung) Sie vor Vertragsabschluss bzgl. folgender Punkte informiert?

6

© Sigrun Wonneberger, 2009

Abbildung A.8: Fragebogen S. 6 zur Explorativen Vorstudie 2009. Eigene Darstellung.

16.01.2010

Information vor Vertragsabschluss bezüglich	ja	nein
Qualität der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität der Leistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reputation des Dienstleisters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preismodell der Dienstleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Filter: **Falls ein oder mehrere Faktoren „nein“:** 5.3.2.a) Dürfen wir Sie fragen, warum diese Informationen für Sie von nicht so großer Bedeutung waren?

Gründe	ja	nein
Kein Interesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monetärer Aufwand zu hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe einen Externen mit der Auswahl betraut und beschäftige mich nicht weiter damit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Filter: **Falls „Sonstiges“:** Bitte nennen Sie uns andere Gründe, warum diese Informationen für Sie von nicht so großer Bedeutung waren

Falls Information bzgl. „Qualität der Mitarbeiter“ stattgefunden: („ja“ bei Frage 1 Block 5.3.2) Wie wichtig waren folgende Aspekte hinsichtlich der Qualität der Mitarbeiter für Ihren Auswahlprozess? Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1=sehr wichtig bis 6=gar nicht wichtig.

Qualität der Mitarbeiter	Sehr wichtig					Gar nicht wichtig	keine Bewertung möglich
	1	2	3	4	5	6	
Formale Bildungsabschlüsse der Mitarbeiter, z.B. certified property manager (IREBS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Langjährige Erfahrung in der Immobilienbranche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Unternehmerische“ Unternehmenskultur des Prop. Mgmt. Unternehmens (i.S. von „Mitdenken“, kreative Lösungen schaffen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungswille der Mitarbeiter, z.B. Sorgfalt, Fairness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INSGESAMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gibt es darüber hinaus Aspekte, mit Hilfe derer Sie die Qualität der Mitarbeiter des Property Management Unternehmens beurteilen?

7

© Sigrun Wonneberger, 2009

Abbildung A.9: Fragebogen S. 7 zur Explorativen Vorstudie 2009. Eigene Darstellung.

16.01.2010

Falls „Unternehmenskultur des Property Management Unternehmens“ „sehr wichtig/wichtig“: Haben Sie die Mitarbeiter des Property Management Unternehmens im Vorfeld kennen gelernt bzw. ausgewählt bzw. sich auf andere Art und Weise ein Bild der Unternehmenskultur machen können?

ja ☐ nein ☐

Falls Information bzgl. „Qualität der Leistung“ stattgefunden: („ja“ bei Frage 2 Block 5.3.2) Wie wichtig waren folgende Aspekte hinsichtlich der Qualität der Leistung für Ihren Auswahlprozess? Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1=sehr wichtig bis 6=gar nicht wichtig.

Qualität der Leistung	Sehr wichtig 1	2	3	4	5	Gar nicht wichtig 6	keine Bewertung möglich
Anzahl/Lage der Standorte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensgröße des Dienstleisters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzielle Stabilität des Dienstleisters (Rechtsform usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marktanteil des Dienstleisters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfahrung mit hohen Leerstandsquoten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reporting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outsourcing-Erfahrung (Übernahme von Mitarbeiter etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erreichbarkeit der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mieterorientierung (z.B. Mieterbefragungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenorientierung (z.B. Beschwerde-management, Serviceversprechen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitätsmanagementsystem mit zertifizierten Prozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INSGESAMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gibt es darüber hinaus Aspekte, mit Hilfe derer Sie die Qualität der Leistung beurteilen?

Haben Sie die Angebote mehrerer Anbieter verglichen?

ja ☐ nein ☐

Haben ein oder mehrere Dienstleister während des Auswahlprozesses Ihnen gegenüber sog. private Informationen preisgegeben, wie zum Beispiel einen Vorsprung gegenüber Wettbewerbern offen gelegt (z.B. einzigartige EDV)?

ja ☐ nein ☐

Falls Information bzgl. „Flexibilität des Dienstleisters“ stattgefunden: („ja“ bei Frage 3 Block 5.3.2) Wie wichtig waren folgende Aspekte hinsichtlich der Flexibilität des Dienstleisters für Ihren Auswahlprozess? Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1=sehr wichtig bis 6=gar nicht wichtig.

Flexibilität des Unternehmens	Sehr wichtig					Gar nicht wichtig	keine Bewertung
-------------------------------	--------------	--	--	--	--	-------------------	-----------------

8

© Sigrun Wonneberger, 2009

Abbildung A.10: Fragebogen S. 8 Explorativen Vorstudie 2009. Eigene Darstellung.

16.01.2010

	1	2	3	4	5	6	möglich
Flexible Standortpolitik („vor-Ort-sein“)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibler Personalauf- und abbau („Staffing“)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenspezifisches Leistungsangebot (Modulares System)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erreichbarkeit der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service-Level-Agreements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibles Preismodell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Response-Zeiten der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INSGESAMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gibt es darüber hinaus Aspekte, mit Hilfe derer Sie die Flexibilität des Dienstleisters beurteilen?

Falls Information bzgl. „Reputation des Dienstleisters“ stattgefunden: („ja“ bei Frage 3 Block 5.3.2) Wie wichtig waren folgende Aspekte hinsichtlich der Reputation des Dienstleisters für Ihren Auswahlprozess? Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1=sehr wichtig bis 6=gar nicht wichtig.

Reputation des Dienstleisters	Sehr wichtig 1	2	3	4	5	Gar nicht wichtig 6	keine Bewertung möglich
Empfehlung durch Dritte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öffentliche Referenzen (Presse, Internet), z.B. namhafte Referenzkunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Markenname des Anbieters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INSGESAMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gibt es darüber hinaus Aspekte, mit Hilfe derer Sie die Reputation des Dienstleisters beurteilen?

Falls Information bzgl. „Preismodell der Dienstleistung“ stattgefunden: („ja“ bei Frage 4 Block 5.3.2) Wie wichtig waren folgende Aspekte hinsichtlich des Preismodells der Dienstleistung für Ihren Auswahlprozess? Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1=sehr wichtig bis 6=gar nicht wichtig.

Preismodell der Dienstleistung	Sehr wichtig 1	2	3	4	5	Gar nicht wichtig 6	keine Bewertung möglich
Differenzierung set-up fee/management fee	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungsabhängige Vergütungsbestandteile (bspw. abhängig von Reduktion Leerstandsquote)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Portfolioperformance-abhängige Vergütungsbestandteile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vergütung unerwarteter Geschehnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INSGESAMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9

© Sigrun Wonneberger, 2009

Abbildung A.11: Fragebogen S. 9 zur Explorativen Vorstudie 2009. Eigene Darstellung.

16.01.2010

Haben Sie o.g. *Informationen* eigenhändig zusammen gestellt oder haben Sie die Informationen recherchieren lassen, also einen Research-Auftrag, z.B. an eine Unternehmensberatung gegeben?

eigenhändige Recherche ☐ Research-Auftrag ☐

Informationen/Wissensstand bei Vertragsabschluss

6.1 In wie weit stimmen Sie folgenden Aussagen hinsichtlich Ihres Informations- und Wissensstands *bei Vertragsabschluss* zu? Bitte benutzen Sie eine Skala von 1-6, 1=stimme voll zu bis 6=stimme gar nicht zu

Zum Zeitpunkt des Vertragsabschluss...	Stimme voll zu					Stimme gar nicht zu	keine Bewertung möglich
	1	2	3	4	5	6	
...hatte ich durch eigene Recherche oder mit Hilfe eines Beraters einen ausreichenden Überblick über den Markt für Property Management Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...hatte ich meine Erwartungen an den Property Manager klar definiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...hatte ich ausreichend Informationen bzgl. der Qualität des Anbieters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...hatte ich ausreichend Informationen bzgl. der Reputation des Anbieters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...hatte ich ausreichend Informationen über den Leistungswillen des Anbieters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...hatte ich ausreichend Informationen über das Preismodell des Anbieters.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...hatte ich ausreichend Informationen über die Flexibilität des Anbieters.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...hatte ich meine Erwartungen an den Property Manager klar an diesen kommuniziert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...hatte ich das Gefühl, dass der Property Manager auf meine individuellen Wünsche und Forderungen eingegangen ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...verfügte ich INSGESAMT über alle wichtigen Informationen um einen geeigneten Dienstleister auswählen zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...hatte ich INSGESAMT ein gutes Gefühl in Bezug auf den von mir ausgewählten Dienstleister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Falls Antworten 5&6: Wenn nicht, warum nicht?

--

6.2 Denken Sie nun noch einmal an den Property Manager, mit dem Sie am meisten zusammen arbeiten: Wenn Sie nun noch einmal alle Faktoren, die für die Auswahl dieses Property Management

10

© Sigrun Wonneberger, 2009

Abbildung A.12: Fragebogen S. 10 zur Explorativen Vorstudie 2009. Eigene Darstellung.

16.01.2010

Dienstleisters ausschlaggebend waren im Kopf Revue passieren lassen: Welches waren die drei für Sie entscheidenden Faktoren für die Auswahl des Property Management Dienstleisters:

1.
2.
3.

6.3 Wenn Sie Ihre Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit dem Property Manager in der Vertragsphase in die Betrachtung mit einbeziehen: Welches wären die drei in der Idealvorstellung entscheidenden Faktoren für die Auswahl des Property Management Dienstleisters?

1.
2.
3.

6.4 Wenn Sie nun den Gesichtspunkt Aufwand/Kosten hinzuziehen (i.S. von Aufwand-Ertrag/Preis der Information-Leistung der Information), welches sind die drei unter Aufwand/Kosten-Gesichtspunkten wichtigsten Faktoren für die Auswahl des Property Management Dienstleisters?

1.
2.
3.

6.5 Wenn Sie heute erneut vor der Aufgabe der Auswahl eines Property Managers stünden: Würden Sie bei der Auswahl genauso agieren oder würden Sie Ihre Vorgehensweise ändern?

Ich würde genauso agieren ☐ Ich würde meine Vorgehensweise ändern ☐

Falls „ich würde meine Vorgehensweise ändern“: Bitte erläutern Sie uns, in wie fern Sie Ihre Vorgehensweise ändern würden:

Änderung der Vorgehensweise	Stimme voll zu					Stimme gar nicht zu	keine Bewertung möglich
	1	2	3	4	5	6	
„Ich würde mich genauer über die Qualität der Mitarbeiter des Property Management Unternehmens informieren.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Ich würde einen Dritten, z.B. eine Unternehmensberatung, mit der Auswahl beauftragen.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Ich würde den Faktor Preis weniger stark gewichten.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Ich würde mich genauer über die Reputation des Property Management Unternehmens informieren.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Ich würde mich genauer über die Qualität der Leistung des Property Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11

© Sigrun Wonneberger, 2009

Abbildung A.13: Fragebogen S. 11 zur Explorativen Vorstudie 2009. Eigene Darstellung.

16.01.2010

Unternehmens informieren.“							
„Ich würde meine Anforderungen an den Dienstleister klarer definieren.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Ich würde mich genauer über das Preismodell des Property Management Unternehmens informieren.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Ich würde die Angebote mehrerer Property Management Anbieter vergleichen.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Filter: Letztes Item nur an diejenigen, die oben die Frage nach dem Vergleich mehrerer Anbieter verneint haben

Zusammenarbeit mit dem Property Manager in der Vertragsphase

7.1 Haben Sie schon einmal ein Immobilienportfolio auf zwei oder mehr Property Manager aufgeteilt („regionale Lose“)?

ja ☐ nein ☐

7.2 In wie weit stimmen Sie folgenden Aussagen zu? Sie können abstimmen zwischen 1=stimme voll zu und 6=stimme gar nicht zu

Frage 1 und 2 nur wenn „ja“ bei der Frage nach regionalen Losen, Frage 3 und 4 an alle

	Stimme voll zu					Stimme gar nicht zu	keine Bewertung möglich
	1	2	3	4	5	6	
„Durch die Beauftragung von zwei (oder mehr) Property Management Unternehmen für ein Portfolio kann ich Qualitätsunsicherheiten reduzieren.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Durch eine Zerteilung des Mandats bei der Beauftragung (Vergabe an zwei Property Management Unternehmen) kann in der Anbahnungsphase die Leistung der Dienstleister besser überprüft werden.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Die Wechselkosten bei Fehlauswahl des Dienstleisters sind sehr hoch.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Durch ein Co-Investment der Property Management Gesellschaft bzw. deren Mutterkonzerns kann ich sicherstellen, dass meine Interessen gewahrt bleiben.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.3 Wenn Sie nun noch einmal an den Property Manager denken, mit dem Sie *am meisten* zusammenarbeiten: Würden Sie diesen Property Manager erneut beauftragen?

ja ☐ nein ☐

Wenn „nein“, dürfen wir Sie fragen, warum nicht?

--

12
© Sigrun Wonneberger, 2009

Abbildung A.14: Fragebogen S. 12 zur Explorativen Vorstudie 2009. Eigene Darstellung.

16.01.2010

7.4 In wie weit stimmen Sie folgenden Aussagen zu? Sie können abstufen zwischen 1=stimme voll zu und 6=stimme gar nicht zu

	Stimme voll zu					Stimme gar nicht zu	keine Bewertung möglich
	1	2	3	4	5	6	
„Die Zusammenarbeit mit dem Property Manager ist sehr gut.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Der Property Manager vertritt meine Interessen.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Ein sorgfältiger Auswahlprozess hat den Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Property Manager gelegt.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„In der Vertragsphase existieren sehr gute Kontrollmöglichkeiten gegenüber dem Property Manager.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Die Zusammenarbeit mit dem Property Manager entspricht meinen Erwartungen.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wir sind nun am Ende der Befragung angelangt. Wenn Sie einen Auszug aus dem Untersuchungsbericht per Email zugesandt bekommen möchten, nennen Sie uns bitte Ihre Email-Adresse:

Vielen Dank!

Abbildung A.15: Fragebogen S. 13 zur Explorativen Vorstudie 2009. Eigene Darstellung.

A.4 Musteranschreiben der empirischen Studie 2013 zur Ankündigung der Befragung

Sigrun Lüttringhaus, Oberstraße 82, D-20149 Hamburg
luettringhaus@bw1.tu-darmstadt.de, Mobil: +49 176 31407209



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

**Outsourcing von Propertymanagement als Professional Service –
Telefonische Befragung durch das Marktforschungsinstitut factx**

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner von Herrn Professor Andreas Pfnür betreuten Dissertation untersuche ich die Partnerwahlfaktoren bei der Auswahl eines Propertymanagement-Dienstleisters. In diesem Zusammenhang führe ich eine Befragung von Immobilien-Investoren in Deutschland durch. Diese empirische Erhebung wird von der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung (gif e.V.) unterstützt.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie sich bereiterklären, an der 5-10-minütigen telefonischen Befragung teilzunehmen. Das von mir beauftragte Marktforschungsinstitut factx aus Köln wird sich zwecks Terminabstimmung in den nächsten Tagen bei Ihnen melden. Die Auswertung der Fragen erfolgt anonym.

Nach Abschluss der Untersuchung stelle ich Ihnen sehr gerne eine Zusammenfassung der Ergebnisse zur Verfügung. Sofern Sie dies wünschen, bitte ich Sie, dem Marktforscher am Ende des Interviews Ihre Email-Adresse mitzuteilen. Die Adresse wird dann ausschließlich zu diesem Zweck verwendet und auf einer separaten Liste erfasst, um die Anonymität Ihrer Antworten sicherzustellen.

Für Ihre wertvolle Unterstützung bedanke ich mich schon im Voraus. Für Fragen stehe ich Ihnen selbstverständlich jederzeit gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen,
Sigrun Lüttringhaus

**Fachbereich Rechts-
und
Wirtschaftswissenschaften**

**Fachgebiet
Immobilienwirtschaft
und
Baubetriebswirtschaftslehre**



**Sigrun Lüttringhaus
- Doktorandin -**

Oberstraße 82
D-20149 Hamburg

Mob. +49 176 31407209

luettringhaus@bw1.tu-darmstadt.de

Datum
25. August 2013

Abbildung A.16: Musteranschreiben an die Teilnehmer der Befragung. Eigene Darstellung.

A.5 Fragebogen zur Empirischen Untersuchung 2013

**Befragung von Immobilien-Assetmanagern (Investoren und Dienstleistern)
im Rahmen des Dissertationsvorhabens
„Partnerwahlfaktoren für das Outsourcing von Propertymanagement als
Professional Service“**

Filterfrage zu Beginn des Interviews:

Guten Tag, Herr/Frau xy,

Einleitungstext vergleiche Anschreiben der Teilnehmer (Erklärung der Studie, TU Darmstadt etc.)

Filterfrage 1: Haben Sie einen oder mehrere Dienstleister mit dem Propertymanagement, d.h. mit dem anlageorientierten, operativen Management von Immobilienobjekten im Interesse des Investors, beauftragt?

ja ☐ nein ☐

→ wenn „nein“: Abbruch des Interviews

→ wenn „ja“:

Filterfrage 2: Verfügt Ihr Unternehmen über ein Immobilienvermögen, das größer ist als 50 Mio. EUR?

→ wenn „nein“: Abbruch des Interviews

→ wenn „ja“:

1. Allgemeine Angaben

1.1 Nennen Sie uns bitte Ihre Funktion im Unternehmen, z.B. Geschäftsführer/ Leiter Asset-Management:

--

1.2 In welcher Form üben Sie das Assetmanagement hauptsächlich aus?
(Interviewer: Bitte zunächst alle Möglichkeiten einmal vorlesen)

Offener Immobilienfonds	<input type="checkbox"/>
Geschlossener Immobilienfonds	<input type="checkbox"/>
REIT	<input type="checkbox"/>
Immobilien-AG	<input type="checkbox"/>
Versicherung/Pensionskasse/Versorgungswerk	<input type="checkbox"/>
Als Dienstleister im Asset-/Portfoliomanagement	<input type="checkbox"/>

Abbildung A.17: Fragebogen S. 1 zur Empirischen Untersuchung 2013. Eigene Darstellung.

16.01.2014 Sigrun Lüttringhaus

1.3 Wie hoch ist das von Ihrem Unternehmen verwaltete Immobilienvermögen (Assets under Management, in Mio. EUR)?

(Interviewer: Bitte ggf. dem Teilnehmer sagen, er möge bitte schätzen)

--

1.4 In welchen Ländern befinden sich die Liegenschaften Ihrer Immobilieninvestitionen? Bitte nennen Sie uns den prozentualen Anteil Ihres Immobilienbestands im jeweiligen Land (Bezugsgröße: Assets under Management in Mio. EUR)

(Interviewer: Die Angaben des Teilnehmers müssen insgesamt 100% ergeben!)

Immobilienbestand nach Land	in % des Portfolios heute (Bezugsgröße: AuM in Mio. EUR)	keine Bewertung möglich
Deutschland	_____	<input type="checkbox"/>
Europa (ex Deutschland)	_____	<input type="checkbox"/>
Amerika	_____	<input type="checkbox"/>
Asien	_____	<input type="checkbox"/>
Sonstige	_____	<input type="checkbox"/>
Summe (muss 100% ergeben)	100,00%	

1.5 Wie verteilt sich der von Ihnen gemanagte Immobilienbestand derzeit auf die folgenden 5 Immobilien-Nutzungsarten basierend auf dem gif e.V. „Leitfaden Immobilienobjekt-Rating“?

Interviewer: Bitte vorlesen: In % des Portfolios heute (gemessen an den Assets under Management in Mio. EUR - Die Angaben des Teilnehmers müssen insgesamt 100% ergeben!)

Immobilienbestand nach Nutzungsart	in % des Portfolios heute (Bezugsgröße AuM in Mio. EUR) (muss 100% ergeben)	keine Bewertung möglich
Wohnimmobilien	_____	<input type="checkbox"/>
Büroimmobilien	_____	<input type="checkbox"/>
Handelsimmobilien	_____	<input type="checkbox"/>
Betreiberimmobilien (Hotels, Freizeit, Senioren, Kliniken etc.)	_____	<input type="checkbox"/>
Lagerflächen	_____	<input type="checkbox"/>
Summe (muss 100% ergeben)	100,00%	

Abbildung A.18: Fragebogen S. 2 zur Empirischen Untersuchung 2013. Eigene Darstellung.

16.01.2014 Sigrun Lüttringhaus

2. Auswahlprozess

2.1 Bitte denken Sie nun an die letzte Auswahl eines Propertymanagers zurück. Wie wichtig waren folgende Aspekte in Ihrem Auswahlprozess?

Interviewer: Bitte „Anleitung“ vollständig vorlesen: Sie können hierbei abstimmen zwischen „1=Sehr wichtig“ und „6=Überhaupt nicht wichtig“. Falls ein Faktor auf Ihren Auswahlprozess oder auf Ihr Unternehmen nicht zugefallen hat, wählen Sie bitte „keine Bewertung möglich“.

	Sehr wichtig					Überhaupt nicht wichtig	Keine Bewertung möglich
	1	2	3	4	5	6	
Die eigene Erfahrung mit der Auswahl eines Propertymanagers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Vergleich mehrerer Propertymanagement-Dienstleister (Pitch/"Beauty-Contest").	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine stark spezialisierte Einkaufsabteilung im eigenen Unternehmen, die den Propertymanagement-Dienstleister ausgewählt hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Inanspruchnahme externer Unterstützung bei der Auswahl des Propertymanagers, etwa durch eine Unternehmensberatung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung A.19: Fragebogen S. 3 zur Empirischen Untersuchung 2013. Eigene Darstellung.

16.01.2014 Sigrun Lüttringhaus

3. Partnerwahlfaktoren

3.1 Kommen wir nun zu den Eigenschaften des Dienstleisters: Wie wichtig waren Ihnen folgende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters?

Interviewer: Bitte „Anleitung“ vollständig vorlesen: Sie können hierbei abstufen zwischen „1=Sehr wichtig“ und „6=Überhaupt nicht wichtig“. Falls Sie einen Faktor vor Beauftragung des Dienstleisters nicht berücksichtigt haben, wählen Sie bitte „Faktor bei Auswahl nicht berücksichtigt“.

	Sehr wichtig					Überhaupt nicht wichtig	Faktor bei Auswahl nicht berücksichtigt
	1	2	3	4	5	6	
Immobilienbezogene Berufsausbildung der Mitarbeiter des Dienstleisters.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Immobilienmanagement-spezifische Weiterbildung der Mitarbeiter des Dienstleisters, etwa zum Certified Property Manager (IREBS).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufserfahrung der Mitarbeiter des Dienstleisters als Propertymanager.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Sehr wichtig					Überhaupt nicht wichtig	Faktor bei Auswahl nicht berücksichtigt
	1	2	3	4	5	6	
Marktanteil des Dienstleisters.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internetauftritt des Dienstleisters.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmenpräsentation des Dienstleisters.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auftreten der Mitarbeiter des Dienstleisters beim Erstkontakt (z.B. im Pitch).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungsabhängige Vergütung des Dienstleisters, z.B. an den Abbau des Leerstands gekoppelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preis-Leistungsverhältnis der Dienstleistung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Sehr wichtig					Überhaupt nicht wichtig	Faktor bei Auswahl nicht berücksichtigt
	1	2	3	4	5	6	
Die Möglichkeit, dass der Dienstleister in der Lage ist, ein sich erweiterndes Portfolio (Zukauf von Immobilien, auch in anderen Ländern bzw. Nutzungsarten) zu betreuen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Möglichkeit, einzelne Dienstleistungsbestandteile nach dem „Baukastenprinzip“ auszuwählen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Tatsache, dass der Dienstleister auf meine individuellen Wünsche eingeht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung A.20: Fragebogen S. 4 zur Empirischen Untersuchung 2013. Eigene Darstellung.

16.01.2014 Sigrun Lüttringhaus

	Sehr wichtig					Über- haupt nicht wichtig	Faktor bei Auswahl nicht berück- sichtigt
	1	2	3	4	5	6	
Positive Erfahrung mit dem Dienstleister bzgl. Propertymanagement oder anderen immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empfehlung des Dienstleisters durch andere Marktteilnehmer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überzeugende Referenzkundenliste, etwa auf der Internetseite oder in einer Firmenpräsentation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein vorderer Platz in einem Unternehmensranking.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.1.1 Filterfrage: Interviewer: Falls „Faktor bei Auswahl nicht berücksichtigt“: Werden Sie diesen Faktor zukünftig bei der Auswahl eines Propertymanagers berücksichtigen?

Interviewer: Je nachdem welcher Faktor nicht berücksichtigt wurde		
	Ja	Nein
Zukünftige Berücksichtigung des Faktors bei der Auswahl eines Propertymanagers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung A.21: Fragebogen S. 5 zur Empirischen Untersuchung 2013. Eigene Darstellung.

16.01.2014 Sigrun Lüttringhaus

4. Bewertung Ihrer Dienstleisterwahl

4.1 Nun würden wir gerne von Ihnen erfahren, Sie Ihre Dienstleisterwahl bewerten.

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

Interviewer: Bitte vorlesen: Sie können hierbei abstufen zwischen „1=Stimme voll zu“ und „6=Stimme gar nicht zu“. Falls Sie keine Bewertung vornehmen können, wählen Sie bitte „keine Bewertung möglich“.

	Stimme voll zu					Stimme gar nicht zu 6	keine Bewertung möglich
	1	2	3	4	5		
„Ich bin mit dem Dienstleister allgemein zufrieden.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Es wäre eine kluge Entscheidung, den Dienstleister auszuwählen.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Meine Erwartungen an den Dienstleister wurden erfüllt.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Ich würde den Dienstleister weiter empfehlen.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Ich würde den Dienstleister erneut beauftragen.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Ich würde den Dienstleister auch mit anderen Leistungen wie zum Beispiel dem Facilities Management oder Maklerdienstleistungen beauftragen.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2 Vor dem Hintergrund ihrer gesammelten Erfahrung würden wir Sie bitten, die Faktoren für die Wahl eines Propertymanagers noch einmal zu bewerten. Für wie wichtig halten Sie diese Faktoren aus heutiger Sicht? Sie können hierbei abstufen zwischen „1=sehr wichtig“ und „4=unwichtig“.

	Sehr wichtig			Unwichtig
	1	2	3	4
Immobilienbezogene Berufsausbildung der Mitarbeiter des Dienstleisters.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Immobilienmanagement-spezifische Weiterbildung der Mitarbeiter des Dienstleisters, etwa zum Certified Property Manager (IREBS).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufserfahrung der Mitarbeiter des Dienstleisters als Propertymanager.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marktanteil des Dienstleisters.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internetauftritt des Dienstleisters.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmenpräsentation des Dienstleisters.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auftreten der Mitarbeiter des Dienstleisters beim Erstkontakt (z.B. im Pitch).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungsabhängige Vergütung des Dienstleisters, z.B. an den Abbau des Leerstands gekoppelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preis-Leistungsverhältnis der Dienstleistung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Möglichkeit, dass der Dienstleister in der Lage ist, ein sich erweiterndes Portfolio (Zukauf von Immobilien, auch in anderen Ländern bzw. Nutzungsarten) zu betreuen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Möglichkeit, einzelne Dienstleistungsbestandteile nach dem „Baukastenprinzip“ auszuwählen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung A.22: Fragebogen S. 6 zur Empirischen Untersuchung 2013. Eigene Darstellung.

16.01.2014 Sigrun Lüttringhaus

Die Tatsache, dass der Dienstleister auf meine individuellen Wünsche eingeht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Positive Erfahrung mit dem Dienstleister, bzgl. Propertymanagement oder anderen immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empfehlung des Dienstleisters durch andere Marktteilnehmer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überzeugende Referenzkundenliste, etwa auf der Internetseite oder in einer Firmenpräsentation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein vorderer Platz in einem Unternehmensranking.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3 Zu guter Letzt: Gibt es einen weiteren Aspekt, den Sie bei der Partnerwahl als wichtig erachten?
(Interviewer: Mehrfachnennung möglich!)

4.4 Wenn Sie einen Ergebnisbericht erhalten möchten, nennen Sie mir bitte Ihre E-Mail-Adresse:

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Abbildung A.23: Fragebogen S. 7 zur Empirischen Untersuchung 2013. Eigene Darstellung.

A.6 Ausreißerwerte – Partnerwahlfaktoren

Extremwerte					Fallnummer	Wert
f.1.2N						
3.1.1 Partnerwahlfaktoren - Wie wichtig waren Ihnen folgende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters? - Immobilienbezogene Berufsausbildung der Mitarbeiter des Dienstleisters.	1,00	Größte Werte	1		10	6
			2		29	3
			3		4	2
			4		26	2
			5		46	2
		Kleinste Werte	1		70	1
			2		69	1
			3		66	1
			4		65	1
			5		64	1
	2,00	Größte Werte	1		18	6
			2		34	4
			3		55	4
			4		76	4
			5		27	3
		Kleinste Werte	1		71	1
			2		59	1
			3		50	1
			4		48	1
			5		39	1
3.1.2 Partnerwahlfaktoren - Wie wichtig waren Ihnen folgende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters? - Immobilienmanagement-spezifische Weiterbildung der Mitarbeiter des Dienstleisters (z.B. zum Certified Property Manager (IREBS)).	1,00	Größte Werte	1		61	4
			2		10	3
			3		26	3
			4		29	3
			5		32	3
		Kleinste Werte	1		69	1
			2		64	1
			3		28	1
			4		16	1
			5		5	1
	2,00	Größte Werte	1		18	5
			2		15	4
			3		34	4
			4		43	4
			5		50	4
		Kleinste Werte	1		38	1
			2		7	1
			3		2	1
			4		78	2
			5		71	2

Abbildung A.24: Ausreißerwerte der Partnerwahlfaktoren, S. 1. Eigene Darstellung.

3.1.3 Partnerwahlfaktoren - Wie wichtig waren Ihnen folgende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters? - Berufserfahrung der Mitarbeiter des Dienstleisters als Propertymanager.	1,00	Größte Werte	1	29	4
			2	28	3
			3	51	3
			4	58	3
			5	4	2
		Kleinste Werte	1	77	1
			2	69	1
			3	64	1
			4	61	1
			5	37	1
	2,00	Größte Werte	1	18	5
			2	9	4
			3	34	4
			4	6	3
			5	67	3
		Kleinste Werte	1	78	1
			2	76	1
			3	75	1
			4	73	1
			5	56	1
3.2.1 Partnerwahlfaktoren - Wie wichtig waren Ihnen folgende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters? - Marktanteil des Dienstleisters.	1,00	Größte Werte	1	10	6
			2	32	6
			3	26	5
			4	28	5
			5	29	5
		Kleinste Werte	1	77	2
			2	74	2
			3	47	2
			4	46	2
			5	64	3
	2,00	Größte Werte	1	9	6
			2	23	6
			3	48	6
			4	54	6
			5	1	5
		Kleinste Werte	1	76	2
			2	67	2
			3	56	2
			4	75	3
			5	71	3

Abbildung A.25: Ausreißerwerte der Partnerwahlfaktoren, S. 2. Eigene Darstellung.

3.2.2 Partnerwahlfaktoren - Wie wichtig waren Ihnen folgende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters? - Internetauftritt des Dienstleisters.	1,00	Größte Werte	1	69	6%
			2	26	5%
			3	29	5%
			4	51	5%
			5	58	5%
		Kleinste Werte	1	64	2%
			2	46	2%
			3	32	2%
			4	28	2%
			5	16	2%
	2,00	Größte Werte	1	3	6%
			2	6	6%
			3	8	6%
			4	9	6%
			5	15	6%
		Kleinste Werte	1	55	2%
			2	21	2%
			3	71	3%
			4	67	3%
			5	57	3%
3.2.3 Partnerwahlfaktoren - Wie wichtig waren Ihnen folgende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters? - Firmenpräsentation des Dienstleisters.	1,00	Größte Werte	1	26	5%
			2	29	5%
			3	51	5%
			4	40	4%
			5	63	4%
		Kleinste Werte	1	32	1%
			2	69	2%
			3	66	2%
			4	58	2%
			5	46	2%
	2,00	Größte Werte	1	6	6%
			2	9	6%
			3	15	6%
			4	23	6%
			5	54	6%
		Kleinste Werte	1	67	1%
			2	75	2%
			3	68	2%
			4	59	2%
			5	56	2%

Abbildung A.26: Ausreißerwerte der Partnerwahlfaktoren, S. 3. Eigene Darstellung.

3.2.4 Partnerwahlfaktoren - Wie wichtig waren Ihnen folgende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters? - Auftreten der Mitarbeiter des Dienstleisters beim Erstkontakt (z.B. im Pitch).	1,00	Größte Werte	1	69	4
			2	10	3
			3	4	2
			4	29	2
			5	40	2
		Kleinste Werte	1	77	1
			2	66	1
			3	63	1
			4	61	1
			5	37	1
	2,00	Größte Werte	1	9	6
			2	18	5
			3	34	4
			4	8	3
			5	19	3
		Kleinste Werte	1	68	1
			2	55	1
			3	54	1
			4	49	1
			5	48	1
3.2.5 Partnerwahlfaktoren - Wie wichtig waren Ihnen folgende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters? - Leistungsabhängige Vergütung des Dienstleisters (z.B. an den Abbau des Leerstands gekoppelt).	1,00	Größte Werte	1	32	6
			2	61	5
			3	69	4
			4	77	4
			5	4	3
		Kleinste Werte	1	66	1
			2	64	1
			3	53	1
			4	40	1
			5	65	2
	2,00	Größte Werte	1	9	6
			2	8	4
			3	15	4
			4	23	4
			5	34	4
		Kleinste Werte	1	67	1
			2	59	1
			3	56	1
			4	43	1
			5	38	1

Abbildung A.27: Ausreißerwerte der Partnerwahlfaktoren, S. 4. Eigene Darstellung.

3.2.6 Partnerwahlfaktoren - Wie wichtig waren Ihnen folgende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters? - Preis-Leistungsverhältnis der Dienstleistung.	1,00	Größte Werte	1	10	3
			2	32	3
			3	40	3
			4	4	2
			5	16	2
		Kleinste Werte	1	66	1
			2	65	1
			3	64	1
			4	63	1
			5	61	1
	2,00	Größte Werte	1	9	6
			2	8	3
			3	15	3
			4	35	3
			5	52	3
		Kleinste Werte	1	76	1
			2	73	1
			3	68	1
			4	59	1
			5	56	1
3.3.1 Partnerwahlfaktoren - Wie wichtig waren Ihnen folgende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters? - Bereitschaft und Fähigkeit des Dienstleisters, ein dynamisches Portfolio zu betreuen, d.h. auch bei Zukauf von Immobilien, ...	1,00	Größte Werte	1	65	5
			2	61	4
			3	29	3
			4	70	3
			5	74	3
		Kleinste Werte	1	66	1
			2	64	1
			3	53	1
			4	16	1
			5	5	1
	2,00	Größte Werte	1	9	6
			2	3	4
			3	1	3
			4	39	3
			5	48	3
		Kleinste Werte	1	71	1
			2	68	1
			3	67	1
			4	59	1
			5	56	1

Abbildung A.28: Ausreißerwerte der Partnerwahlfaktoren, S. 5. Eigene Darstellung.

3.3.2 Partnerwahlfaktoren - Wie wichtig waren Ihnen folgende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters? - Die Möglichkeit, einzelne Dienstleistungsbestandteile nach dem "Baukastenprinzip" auszuwählen.	1,00	Größte Werte	1	70	4
			2	16	3
			3	29	3
			4	32	3
			5	51	3
		Kleinste Werte	1	64	1
			2	10	1
			3	77	2
			4	69	2
			5	66	2
	2,00	Größte Werte	1	9	6
			2	8	5
			3	15	4
			4	34	4
			5	45	4
		Kleinste Werte	1	55	1
			2	38	1
			3	35	1
			4	17	1
			5	6	1
3.3.3 Partnerwahlfaktoren - Wie wichtig waren Ihnen folgende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters? - Die Fähigkeit des Dienstleisters auf individuelle Wünsche einzugehen.	1,00	Größte Werte	1	51	3
			2	74	3
			3	4	2
			4	5	2
			5	26	2
		Kleinste Werte	1	64	1
			2	61	1
			3	40	1
			4	28	1
			5	16	1
	2,00	Größte Werte	1	9	6
			2	8	4
			3	3	3
			4	7	3
			5	15	3
		Kleinste Werte	1	73	1
			2	56	1
			3	55	1
			4	54	1
			5	50	1

Abbildung A.29: Ausreißerwerte der Partnerwahlfaktoren, S. 6. Eigene Darstellung.

3.4.1 Partnerwahlfaktoren - Wie wichtig waren Ihnen folgende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters? - Positive Erfahrung mit dem Dienstleister im Zusammenhang mit Propertymanagement oder anderen immobilienwirtschaftlichen Die ...	1,00	Größte Werte	1	10	5
			2	28	4
			3	29	3
			4	32	3
			5	40	3
		Kleinste Werte	1	65	1
			2	64	1
			3	58	1
			4	37	1
			5	26	1
	2,00	Größte Werte	1	9	6
			2	15	3
			3	43	3
			4	59	3
			5	67	3
		Kleinste Werte	1	73	1
			2	71	1
			3	56	1
			4	55	1
			5	50	1
3.4.2 Partnerwahlfaktoren - Wie wichtig waren Ihnen folgende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters? - Empfehlung des Dienstleisters durch andere Marktteilnehmer.	1,00	Größte Werte	1	10	5
			2	58	4
			3	4	3
			4	5	3
			5	46	3
		Kleinste Werte	1	40	1
			2	77	2
			3	69	2
			4	65	2
			5	64	2
	2,00	Größte Werte	1	3	6
			2	9	6
			3	8	5
			4	35	4
			5	52	4
		Kleinste Werte	1	44	1
			2	2	1
			3	78	2
			4	68	2
			5	67	2

Abbildung A.30: Ausreißerwerte der Partnerwahlfaktoren, S. 7. Eigene Darstellung.

3.4.3 Partnerwahlfaktoren - Wie wichtig waren Ihnen folgende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters? - Überzeugende Referenzkundenliste, etwa auf der Internetseite oder in einer Firmenpräsentation.	1,00	Größte Werte	1	10	4
			2	28	4
			3	53	4
			4	58	4
			5	74	4
		Kleinste Werte	1	16	1
			2	66	2
			3	64	2
			4	63	2
			5	47	2
	2,00	Größte Werte	1	9	6
			2	7	5
			3	3	4
			4	35	4
			5	54	4
		Kleinste Werte	1	2	1
			2	76	2
			3	67	2
			4	49	2
			5	48	2
3.4.4 Partnerwahlfaktoren - Wie wichtig waren Ihnen folgende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters? - Ein vorderer Platz in einem Unternehmensranking.	1,00	Größte Werte	1	69	5
			2	70	5
			3	10	4
			4	28	4
			5	37	4
		Kleinste Werte	1	32	1
			2	26	2
			3	16	2
			4	77	3
			5	64	3
	2,00	Größte Werte	1	9	6
			2	3	5
			3	41	5
			4	54	5
			5	75	5
		Kleinste Werte	1	2	1
			2	71	2
			3	43	2
			4	38	2
			5	19	2

a. Nur eine partielle Liste von Fällen mit dem Wert 2 wird in der Tabelle der oberen Extremwerte angezeigt.

b. Nur eine partielle Liste von Fällen mit dem Wert 1 wird in der Tabelle der unteren Extremwerte angezeigt.

Abbildung A.31: Ausreißerwerte der Partnerwahlfaktoren, S. 8. Eigene Darstellung.

Literaturverzeichnis

- Akerlof, G. A. (1970):** The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84, Nr. 3, S. 488–500
- Al-Nasser, A.J./Al-Rawwash, M.Y./Alakhras, A.S. (2011):** An approach to setting up a national customer satisfaction index: the Jordan case study. *Journal of Applied Statistics*, 38, Nr. 9, S. 1977–1993
- Albers, S./Hildebrandt, L. (2006):** Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung: Messfehler, formative versus reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungs-Modells. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung zfbf*, 58, S. 2–33
- Alvesson, M. (2000):** Social Identity and the Problem of Loyalty on Knowledge-Intensive Companies. *Journal of Management Studies*, 37, Nr. 8, S. 1101–1123
- Arrow, K.; Pratt, W./Zeckhauser, R. (Hrsg.) (1985):** Kap. 2 In *Principals and Agents: The Structure of Business*. Harvard Business School Press, Boston., S. 37–51
- Arrow, K.; Arrow, K./Intriligator, M.D. (Hrsg.) (1986):** Kap. 23. Agency and the Market In *Handbook of Mathematical Economics*. Band 3, North-Holland, S. 1183–1195. Nachdruck in 2007
- Ashley, B.; Real Estate Management, Chicago, Ill. (IREM) Institute of (Hrsg.) (2011):** Kap. 5: THE MANAGEMENT AGREEMENT AND PLAN In *Principles of Real Estate Management*. 16. Auflage., S. 103–139
- Atteslander, P. (2010):** Methoden der empirischen Sozialforschung. 13. Auflage. Erich Schmidt Verlag
- Backhaus, K. et al. (2003):** Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 10. Auflage. Springer
- Barrett, P./Baldry, D. (2003):** Facilities Management. Towards Best Practice. 2. Auflage. Blackwell Science Ltd.
- Barthélemy, J. (2003):** The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive*, 17, Nr. 2, S. 87–98
- Bartlett, C.A.; Porter, M.E. (Hrsg.) (1989):** Kap. Aufbau und Management der transnationalen Unternehmung: Die neue organisatorische Herausforderung In *Globaler Wettbewerb*. Gabler, S. 425–464

- Beba, W.; Wicher, H. (Hrsg.) (1995):** Kap. Servicequalität als Erfolgsfaktor im Wettbewerb In Betriebliches Qualitätsmanagement. Konzepte, Aufgaben und Instrumente einer qualitätsorientierten Unternehmensführung. Verlag an der Lottbek, S. 230–271
- Belcourt, M. (2006):** Outsourcing — The benefits and the risks. Human Resource Management Review, 16, S. 269–279
- Bell, M. (2009):** Unter die Lupe genommen. Strehle & Bell stellte den ersten Property Management Report vor. EPM Assetis Zeitung, Nr. 2, S. 3 (Online verfügbar unter: <http://www.epmassetis.de/de/pressekontakt/presse.php>)
- Bell, M. (2010):** Property Management Report 2010. Bell Management Consultants – Bericht
- Bell, M./Krüger, W. (2009):** Property Management Report 2009. Bell Management Consultants (ehemals Strehle&Bell) – Bericht
- Benkenstein, M./Güthoff, J. (1997):** Qualitätsdimensionen komplexer Dienstleistungen. Konzeptuelle Operationalisierung und empirische Validierung auf der Grundlage von SERVQUAL und eines Teilleistungsmodells. MARKETING ZFP, 19, Nr. 2, S. 81–92
- Bergen, M./Dutta, S./Walker, O. C. Jr. (1992):** Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theory. Journal of Marketing, Nr. 56, S. 1–24
- Bühl, A. (2010):** PASW 18. Einführung in die moderne Datenanalyse. 12. Auflage. Pearson
- Bühner, R./Tuschke, A. (1997):** Outsourcing. Die Betriebswirtschaft, 57, Nr. 1, S. 20–30
- Blackwell, R./Miniard, P./Engel, J. (2001):** Consumer Behavior. 9. Auflage. Harcourt College Publishers
- Bloom, P. N. (1984):** Effective marketing for professional services. Harvard Business Review, 62, Nr. 5, S. 102–110
- Bode, A./Alig, S. (2012):** Innovation und Kooperation in der Metall- und Elektroindustrie. Technische Universität Darmstadt. Fachgebiet: BWL Cluster- & Wertschöpfungsmanagement. Hessenmetall Cluster-Initiative e.V. – Benchmarking Report
- Bogenstätter, U. (2008):** Property Management und Facility Management. Oldenbourg
- Brady, M.K./Cronin, J.J.Jr. (2001):** Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. Journal of Marketing, 65, Nr. 3, S. 34–49
- Braun, H.-P. (2007):** Facility Management. 5. Auflage. Springer
- Brosius, F. (2013):** SPSS 21. 1. Auflage. mitp, Hüthig Jehle Rehm GmbH

- Bruch, H. (1998):** Outsourcing. Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken. Gabler
- Bruhn, M. (2001):** Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen. Vahlen
- Bruhn, M. (2009):** Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. 2. Auflage. Vahlen
- Bruhn, M. (2011):** Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. 8. Auflage. Springer
- Bruhn, M. (2013):** Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 9. Auflage. Springer
- Buckley, P.J. (2011):** International Integration and Coordination in the Global Factory. *Management International Review*, 51, S. 269–283
- Busche, J.; Säcker, F.J./Rixecker, R. (Hrsg.) (2012):** Kap. § 631 BGB In Münchener Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch. 6. Auflage. C.H. Beck München, S. Rn. 14
- Cha, H.S./Pingry, D.E./Thatcher, M.E. (2009):** A Learning Model of Information Technology Outsourcing: Normative Implications. *Journal of Management Information Systems*, 26, Nr. 2, S. 147–176
- Chakrabarty, S.; Sounderpandian, J./Sinha, T. (Hrsg.) (2007):** Kap. XI In Strategies for Business Process Outsourcing: An Analysis of Alternatives, Opportunities, and Risks. 1. Auflage. IGI Publishing, S. 204–229
- Chaudhuri, A. (2009):** Die Outsourcing/Offshoring Option aus der Perspektive der neuen Institutionenökonomik. Arbeitspapiere der FOM (Fachhochschule für Ökonomie & Management) Nr. 13
- Chen, L.-H./Hung, C.-C. (2009):** An integrated fuzzy approach for the selection of outsourcing manufacturing partners in pharmaceutical R&D. *International Journal of Production Research*, 48, Nr. 24, S. 7483–7506
- Chen, L. Y./Wang, T.-C. (2009):** Optimizing partners' choice in IS/IT outsourcing projects: The strategic decision of fuzzy VIKOR. *International Journal of Production Economics*, 120, S. 133–242
- Chou, S.-Y./Shen, C.-Y./Chang, Y.-H. (2007):** Vendor selection in a modified re-buy-situation using a strategy-aligned fuzzy approach. *International Journal of Production Research*, 45, Nr. 14, S. 3113–3133
- Coase, R.H. (1937):** The Nature of the Firm. *Economica*, New Series, 4, Nr. 16, S. 386–405
- Coase, R.H. (1960):** The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics*, 3, S. 1–44
- Cotts, D.G..P. (2010):** The Facility Management Handbook. 3. Auflage. AMACOM American Management Association

- Cunningham, P.A./Fröschl, F. (1995):** Outsourcing. Strategische Bewertung einer Informationsdienstleistung. Frankfurter Allgemeine Zeitung. Verlag Wirtschaftsbücher
- Davis, I.F. (1973):** A Study of Real Estate Investment Returns to Capital and Management. Fresno, Calif.: California State University Bureau of Business Research and Services, Study Number 14., S. viii
- Deisenrieder, B. (2009):** Mut zu mehr Unternehmertum. Neues Rollenverständnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer sichert nachhaltigen Anlageerfolg. EPM Assetis Zeitung, Nr. 2, S.1 (Online verfügbar unter: <http://www.epmassetis.de/de/pressekontakt/presse.php>)
- Diamantopoulos, A./Riefler, P. (2008):** Formative Indikatoren: Einige Anmerkungen zu ihrer Art, Validität und Multikollinearität. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 78, Nr. 11, S. 1183–1196
- Dibbern, J./Güttler, W./Heinzel, A. (1999):** Die Theorie der Unternehmung als Erklärungsansatz für das Outsourcing der Informationsverarbeitung. Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens. Bayreuther Arbeitspapiere zur Wirtschaftsinformatik, 5, Nr. A6, S. 1–28
- Dietl, H. (1993):** Institutionen und Zeit. Mohr Siebeck
- Dittrich, J./Braun, M. (2004):** Business Process Outsourcing. Schäfer Poeschel
- Drion, B./Melissen, F./Wood, R. (2012):** Facilities management: lost, or regained? Facilities, 30, Nr. 5/6, S. 254–261
- Eberl, M. (2004):** Formative und reflektive Indikatoren im Forschungsprozess: Entscheidungsregeln und die Dominanz des reflektiven Modells. Ludwig-Maximilians-Universität München (19). – Studie
- Efron, B. (1979):** Bootstrap Methods: Another Look at the Jackknife. The Annals of Statistics, 7, Nr. 1, S. 1–26
- Eisenegger, M. (2009):** Unverzichtbarer Magnet. Vertrauen und Reputation der Wirtschaft am Scheideweg. BI Bankinformation. Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, S. 14–16
- Eisenhardt, K. M. (1969):** Agency Theory: An Assessment and Review. Academy of Management Review, 14, Nr. 1, S. 57–74
- Engelhardt, A. (2007):** Property-Management. Hochtief versammelt das Know-how in neuer Tochter. Immobilien Zeitung, Nr. 29, S. 12
- Engelhardt, A. (2010):** Property-Management. Noch dominiert der Festpreis. Immobilien Zeitung, Nr. 4, S. 13
- Farncombe, M./Waller, A. (2005):** Outsourcing for corporate real estate managers: How can real estate learn lessons from other industries? Journal of Corporate Real Estate 7, Nr. 3

- Feidicker, M./Stamm, H.; Köhler-Frost, W. (Hrsg.) (2004):** Kap. Mit Outsourcing zum Adaptive Enterprise – Anpassbare IT-Infrastruktur verschafft Unternehmen dauerhaften Erfolg In Outsourcing. Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit. 5. Auflage. Erich Schmidt Verlag, S. 194–207
- Fichtner, T. (2006):** Konzeption eines leistungsorientierten Reputationsverständnisses. Gegenstand, Bildung und Wertpotenziale von Reputation auf Märkten. Dissertation, Universität Heidelberg
- Fließ, S. (2009):** Dienstleistungsmanagement. Kundenintegration gestalten und steuern. 1. Auflage. Gabler
- Foss, N.J./Knudsen, C./Montgomery, C.A.; Montgomery, C.A. (Hrsg.) (1995):** Kap. An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm In Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm. Kluwer Academic Publishers, S. 1–18
- Frensch, S./Fischer, D. (2007):** Asset Management. Der Markt in Bewegung. Ernst&Young Real Estate – Studie
- Frensch, S./Fischer, D. (2009):** Real Estate Asset Management. Transparenz im Leistungsdschungel. Ernst&Young Real Estate – Studie, Fortsetzung von 2007
- Freybote, J./Gibler, K. (2011):** Trust in corporate real estate management outsourcing relationships. Journal of Property Research,, S. 341–360
- Freytag, P.V./Clarke, A.H./Evald, M.R. (2012):** Reconsidering outsourcing solutions. European Management Journal, 30, S. 99–110
- Frost, J./Kohleick, H. (2007):** Wissensintensive Dienstleistungen erfolgreich outsourcen. Zeitschrift Führung und Organisation (ZfO), 76. Jhg, Nr. 3, S. 132–137
- Fuchs, A. (2011):** Methodische Aspekte linearer Strukturgleichungsmodelle. Ein Vergleich von kovarianz- und varianzbasierten Kausalanalyseverfahren. Würzburg: Lehrstuhl für BWL und Marketing, Universität Würzburg, Research papers on marketing strategy (2). – Research paper (Online verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/10419/44940>), S. 1–44
- Fuerst, F. (2009):** Managing Real Estate Investments. A review of international concepts and definitions. HENLEY University of Reading, (Online verfügbar unter: <http://ssrn.com/abstract=1411616>)
- Gellings, C. (2006):** Outsourcing Relationships: Designing 'Optimal' Contracts. A Principal-Agent Theoretic Approach. Proceedings of the 12th Americas Conference on Information Systems AMCIS 2006, Acapulco, Mexico
- Gibler, K./Black, R. T. (2004):** Agency Risks in Outsourcing Corporate Real Estate Functions. Journal of Real Estate Research, 26, Nr. 2, S. 137–160
- Gibson, V. (1994):** Strategic Property Management. How can local Authorities Develop a Property Strategy? 12, Nr. 3

- gif, Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. Wiesbaden (2004a):** Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management:. – Studie
- gif, Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. Wiesbaden (2004b):** Richtlinie Real Estate Investment Management. – Richtlinie.
- Gondring, H. (2013):** Immobilienwirtschaft. Handbuch für Studium und Praxis. 3. Auflage. Vahlen
- Gondring, H./Wagner, T. (2012):** Facility Management. Handbuch für Studium und Praxis. 2. Auflage. Vahlen
- Gordon, G.L./Catalone, R.J./Benedetto, A. di (1993):** Business-to-business Service Marketing. Journal of Business and Industrial Marketing, 8, Nr. 1, S. 45–57
- Greenberg, P.S./Greenberg, R.H./Lederer Antonucci, Y. (2008):** The role of trust in the governance of business process outsourcing relationships. A transaction cost economics approach. Business Process Management Journal, 14, Nr. 5, S. 593–608
- Greenwood, R./Deephouse, D. L./Li, S. X. (2005):** Reputation, Diversification, and Organizational Performance of Professional Service Firms. Organization Science, 16, Nr. 6, S. 661–673
- Grover, V./Cheong, M.J./Teng, J. T. C. (1994):** An descriptive study of the outsourcing of information systems functions. Information & Management, 27. Jahrgang, S. 33–44
- Gudergan, S.P. et al. (2008):** Confirmatory tetrad analysis in PLS path modeling. Journal of Business Research, 61, S. 1238–1249
- Gummesson, E.:** The Marketing of Professional Services. An Organisational Dilemma. European Journal of Marketing, 13, Nr. 5, S. 308–318
- Hair, J.F. et al. (2014):** A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Sage
- Hair, J.F./Ringle, C.M./Sarstedt, M. (2011):** PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. Journal of Marketing Theory and Practice, 19, Nr. 2, S. 139–151
- Hansmann, K.-W./Ringle, C.M. (2005):** Wirkung einer Teilnahme an Unternehmensnetzwerken auf die strategischen Erfolgsfaktoren von Partnerunternehmen – eine empirische Untersuchung. Die Unternehmung, 59, S. 217–236
- Hayek, F.A. (1945):** The Use of Knowledge in Society. The American Economic Review, 35, Nr. 4, S. 519–530
- Heinrich, W.; Heinrich, W. (Hrsg.) (1992):** Kap. I. Outsourcing: Modewort oder neues strategisches Konzept? In Outsourcing. Modelle – Strategien – Praxis. DATACOM-Verlag, S. 11–54
- Heinzl, A. (1993):** Die Ausgliederung der betrieblichen Datenverarbeitung. Eine empirische Untersuchung der Motive, Formen und Wirkungen. Schäfer Poeschel

- Heisenberg, W. (2007):** Physics and Philosophy: The Revolution in Modern Science. Harper Perennial
- Hellerforth, M. (2004):** Outsourcing in der Immobilienwirtschaft. Springer
- Hill, C. J./Neeley, S. E. (1988):** Differences in the consumer decision process for professional vs. generic services. The Journal of Service Marketing, 2, Nr. 1, S. 17–23
- Hoffmann, F. (1989):** Erfassung, Bewertung und Gestaltung der Mitarbeiterqualität. Zeitschrift Führung und Organisation, 58, Nr. 6, S. 410–414
- Hollekamp, M.; Zerres, M. (Hrsg.) (2005):** Strategisches Outsourcing von Geschäftsprozessen. Eine empirische Analyse der Wirkungszusammenhänge und der Erfolgswirkungen von Outsourcingprojekten am Beispiel von Großunternehmen in Deutschland. Rainer Hampp, Hamburger Schriften zur Marketingforschung
- Homburg, C./Giering, A./Hentschel, F. (1999):** Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Die Betriebswirtschaft, 59, Nr. 2, S. 174–195
- Homburg, C./Krohmer, H. (2006):** Markenmanagement. 2. Auflage. Gabler
- Homburg, C./Krohmer, H. (2009):** Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. Gabler
- Homburg, C./Stebel, P. (2009):** Determinants of contract terms for professional services. Management Accounting Research, 20, S. 129–145
- Hätönen, J./Eriksson, T. (2009):** 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. Journal of International Management, 15, S. 142–155
- Husin, S./Chelladurai, P./Musa, G. (2012):** HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviors, and Perceived Service Quality in Golf Courses. Journal of Sport Management, 26, S. 143–158
- Jacob, F./Lakotta, J. (2008):** Customer Confusion in Service-to-Business Markets – Foundations and First Empirical Results. Working Paper, Nr. 34, S. 1–21
- Jaffe, A.J. (1980):** Real Estate as if Management Mattered. California Management Review, 22, Nr. 2, S. 92–96
- Jarvis, C.B./Mackenzie, S.B./Podsakoff, P.M. (2003):** A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. Journal of Consumer Research, 30, S. 199–218
- Jensen, M.C./Meckling, W.H. (1976):** Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Nachdruck. Journal of Financial Economics, 3, Nr. 4, S. 305–360 (Nachdruck 0–77)
- Jharkharia, S./Shankar, R. (2007):** Selection of logistics service provider: An analytic network process (ANP) approach. The International Journal of Management Science (OMEGA), 35, S. 274 – 289

- Kaas, K.P. (1991):** Kontraktmarketing als Kooperation von Prinzipale und Agenten. Arbeitspapier der Forschungsgruppe Konsum und Verhalten 12
- Kadefors, A./Bröchner, J. (2004):** Building users, owners and service providers: new relations and their effects. *Facilities*, Nr. 22, S. 278–283
- Kagelmann, U. (2001):** Shared Services als alternative Organisationsform. Gabler
- Kantsperger, R.; Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.) (2007):** Kap. Outsourcing von Marketing-Dienstleistungen In Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen. Gabler, S. 337–357
- Kimbler, L.B./Rutherford, R. (1993):** Corporate Real Estate Outsourcing: A Survey of the Issues. *The Journal of Real Estate Research*, 8, Nr. 4, S. 525–540
- Kishan, R. (2012):** Challenges & Opportunities. *Real Estate and Facilities Management. Financial Executive*, S. 60–62
- Kloess, S. G.C. (1999):** Konzeption eines Aktiven Immobilienmanagements als Dienstleistungen für institutionelle Investoren. Dissertation, Hochschule St. Gallen
- Kämpf-Dern, A. (2008):** Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management Eine Entgegnung zum gleichnamigen Beitrag von Sven A. Teichmann in der ZIÖ 2/2007. *Zeitschrift für Immobilienökonomie (ZIÖ)*, Nr. 2/2008, S. 59–68
- Kämpf-Dern, A. (2009):** Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements. Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis Nr. 15
- Kämpf-Dern, A. (2010):** Organisation des Immobilienmanagements als Professional Service. Performanceorientierte Konfigurationen am Beispiel des Real Estate Asset Managements. Dissertation, TU Darmstadt
- Kämpf-Dern, A./Pfnür, A. (2009):** Grundkonzept des Immobilienmanagements. Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben. Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis 14
- Kräkel, M. (2010):** Organisation und Management. 4. Auflage. Mohr Siebeck
- Kräkel, M./Schauenberg, B.; Martin, A./Niehüser, W. (Hrsg.) (1998):** Kap. Personalpolitik, Informationsökonomie und Karrieren In Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis. Rainer Hampp, S. 83–107
- Kurzrock, B.-M./Rottke, N. B./Schiereck, D. (2009):** Factors that Influence the Performance of Office Properties. *Journal of Real Estate Portfolio Management*, 15, Nr. 1, S. 59–73
- Lacity, M/Feeny, D./Willcocks, L.P. (2003):** Transforming a back-office function: Lessons from BAE Systems' Experience with an Enterprise Partnership. *MIS Quarterly Executive*, 2, Nr. 2, S. 86–103
- Lam, T.Y.M. (2012):** Economic perspective on outsourcing of property management services. *Property Management*, 30, Nr. 4, S. 318–332

- Legrand, G. (1972):** Dictionnaire de Philosophie. Paris et al.: Bordas
- Lei, D./Hitt, M.A. (1995):** Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities. *Journal of Management*, 21, Nr. 5, S. 835–859
- Lethonen, T. (2004):** Attributes and success factors of partnering relations – a theoretical framework for facility services. *Nordic Journal of Surveying and Real Estate Research – Special Series*, 2, S. 31–46
- Levy, D.S./Lee, C.K.C. (2009):** Switching behaviour in property related professional services. *Journal of Property Research*, 26, Nr. 1, S. 87–103
- Lewis, H.T. (1943):** Industrial purchasing; principles and practice. Richard D. Irwin, Chicago
- Likert, R. (1932):** A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 22, S. 5–55
- Londsdale, C./Cox, A. (2000):** The historical development of outsourcing: the latest fad? *Industrial Management & Data Systems*, 100, S. 444–450
- Loos, C. (2006):** Strategien institutioneller Immobilieninvestoren. Ein kompetenz-basierter Strategieansatz am Beispiel offener Immobilienfonds. Dissertation, TU Darmstadt
- Lotter, W. (2003):** Alles ist möglich. Dienstleistungen im 21. Jahrhundert sind Zugänge zu Chancen. Das Werkzeug dazu heißt Wissen. Der Schmierstoff Vertrauen. *brandeins*, Nr. 2, S. 75–82
- Luhmann, N. (2000):** Vertrauen. 4. Auflage. Lucius & Lucius, UTB
- Løwendahl, B. R. (1997):** Strategic Management of Professional Service Firms. Handelshøjskolens Forlag
- Løwendahl, B. R./Revang, O./Fostenlokken, S. M. (2001):** Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis. *Human Relations*, S. 911–931
- Mani, D./Barua, A./Whinston, A. (2010):** An Empirical Analysis of the Impact of Information Capabilities Design on Business Process Outsourcing Performance. *MIS Quarterly*, 34, S. 39–62
- Mani, D./Barua, A./Whinston, A.B. (2006):** Successfully governing Business Process Outsourcing relationships. *MIS Quarterly Executive*, 5, Nr. 1, S. 15–29
- Manning, C./Rodriguez, M./Roulac, S.E. (1997):** Which Corporate Real Estate Management Functions Should be Outsourced? *Journal of Real Estate Research*, 14, Nr. 3, S. 259–274

- Mayer, A.G.; Köhler-Frost, W. (Hrsg.) (2004):** Kap. Prozessanalytische Betrachtung von Outsourcing-Projekten. Effizienz- und Effektivitätssteigerung durch planerische Integration der Kooperationsphasen-Charakteristika In Outsourcing. Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit. 5. Auflage. Erich Schmidt Verlag, S. 175–193
- McKay, G. (2011):** Landlords & Tenants: The Fight Club? The Leader, Volume 10, Issue 1, S. 14–17
- Meffert, H./Bruhn, M. (2006):** Dienstleistungsmarketing. 5. Auflage. Gabler
- Miozzo, M./Grimshaw, D. (2011):** Capabilities of large services outsourcing firms: the “outsourcing plus staff transfer model” in EDS and IBM. Industrial and Corporate Change, 20, Nr. 3, S. 909–940
- Moosbrugger, H./Kelava, A. (2008):** Testtheorie und Fragebogenkonzeption. Springer
- Morgan, N. A./Rego, L. L. (2006):** The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. Marketing Science, 25, S. 426–439
- Morschett, D.; Macharzina, K. et al. (Hrsg.) (2007):** Institutionalisierung und Koordination von Auslandseinheiten. Gabler Edition Wissenschaft
- Muir, J.L.; Real Estate Management, Chicago, Ill. (IREM) Institute of (Hrsg.) (2011):** Kap. 2 THE REAL ESTATE MANAGEMENT PROFESSION: POSITIONS AND RESPONSIBILITIES In Principles of Real Estate Management. 16. Auflage., S. 39–51
- Murray, J. Y./Kotabe, M./Westjohn, S. A. (2009):** Global Sourcing Strategy and Performance of Knowledge-Intensive Business Services: A Two-Stage Strategic Fit Model. Journal of International Marketing, S. 90–105
- Mussnig, P. (2008):** Institutionenökonomische und Neoinstitutionalistische Erklärungsansätze. Einflüsse auf die Beratungsbranche. Verlag Dr. Müller
- Nagy, M.S. (2002):** Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75, S. 77–86
- Oeljeschlager, J. (2001):** Immobilienspezifisches Dienstleistungsmarketing am Beispiel von Büroimmobilien. In: **Schulte, Karl-Werner (Hrsg.):** Handbuch Immobilien-Marketing. Immobilien Wissen
- Osterloh, M./Frost, J. (2000):** Der schwere Weg von der Organisationstheorie zum Organisationsdesign. Die Betriebswirtschaft, 60, Nr. 4, S. 485–511
- Otto, J. (2006):** Wissensintensives Facility Management. Grundlagen und Anwendung. Dissertation, Technische Universität Dresden
- Parise, S./Sasson, L. (2002):** Leveraging knowledge management across strategic alliances. Nachdruck. ursprünglich in: Ivey Business Journal, March/ April, Nr. 2, S. Nachdruck: 1–12

- Parthiban, P./Zubar, H.A./Katakar, P. (2013):** Vendor selection problem: a multi-criteria approach based on strategic decisions. *International Journal of Production Research*, 51, Nr. 5, S. 1535–1548
- Patterson, P.G./Johnson, L.W./Spreng, R.A. (1997):** Modeling the Determinants of Customer Satisfaction for Business-to-Business Professional Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, Nr. 1, S. 4–17
- Pautmeier, L./Kasel/R. (2007):** Was meint die Norm? Systematische Interpretation der ISO 9001: 2000. *Qualität und Zuverlässigkeit (QZ)*, Nr. 52, S. 20–23
- Penrose, E.T. (1959):** *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford Basil Blackwell
- Pfnür, A. (2004):** *Modernes Immobilienmanagement. Facility Management, Corporate Real Estate Management und Real Estate Investment Management*. 2. Auflage. Springer
- Pfnür, A. (2011):** *Modernes Immobilienmanagement. Immobilieninvestment, Immobiliennutzung, Immobilienentwicklung und -betrieb*. 3. Auflage. Springer
- Pfnür, A. et al. (2007):** Evaluierung strategischer Optionen für Geschäftsmodelle im Immobilien-Bestandsmanagement. Eurogroup Consulting/Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft, TU Darmstadt – Studie
- Picot, A. (1991):** Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung zfbf*, 43, Nr. 4, S. 336–357
- Picot, A.; Bitz, M. et al. (Hrsg.) (2005):** Kap. D2. Organisation In *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*. Vahlen, S. 45–121
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (2008):** *Organisation. Eine ökonomische Perspektive*. Band 5, Schäfer Poeschel
- Picot, A./Maier, M. (1992):** Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing. *IM Information Management*, Nr. 4, S. 14–27
- Picot, A./Reichwald, R./Wiegand, R. (2008):** *Information, Organization and Management*. Springer
- Porst, R. (2011):** *Fragebogen. Ein Arbeitsbuch*. 3. Auflage. VS Verlag
- Porter, M. E. (1996):** What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December, S. 61–78
- Porter, M.E. (1981):** The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 6, Nr. 4, S. 609–620
- Preuß, N./Schöne, L.B. (2010):** *Real Estate und Facility Management*. Springer
- Raab-Steiner, E./Benesch, M. (2012):** *Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung*. 3. Auflage. facultas wuv UTB
- Rai, A. et al. (2012,):** Hybrid Relational-Contractual Governance for Business Process Outsourcing. *Journal of Management Information Systems*, 29, Nr. 2, S. 213–256

- RICS (2012):** RICS Public Sector Property Asset Management Guidelines. Royal Institution of Chartered Surveyors (2nd Edition). – Richtlinie
- Riedl, R. (2003):** Begriffliche Grundlagen des Business Process Outsourcing. *Information Management & Consulting*, 18, Nr. 3, S. 6–10
- Román, S. (2003):** The Impact of Ethical Sales Behaviour on Customer Satisfaction, Trust and Loyalty to the Company: An Empirical Study in the Financial Services Industry. *Journal of Marketing Management*, 19, S. 915–939
- Rondeau, P. E./Brown, K. R./Lapides, D. P. (2006):** Facility Management. 2. Auflage. New York: Wiley
- Roscher, W. (1854):** Die Grundlagen der Nationalökonomie. Stuttgart und Tübingen: J. G. Cotta'scher Verlag
- Roth, S.; Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.) (2001):** Kap. Interaktionen im Dienstleistungsmanagement – Eine informationsökonomische Analyse In Interaktionen im Dienstleistungsmanagement – Eine informationsökonomische Analyse., S. 35–66
- Saam, N. J. (2002):** Prinzipale, Agenten und Macht. Mohr Siebeck
- Schilling, M.A. (2000):** Toward a General Modular Systems Theory and its Application to Interfirm Product Modularity. *Academy of Management Review*, 25, Nr. 2, S. 312–334
- Schloderer, M.P./Ringle, C.M./Sarstedt, M.; Schwaiger, M./Meyer, A. (Hrsg.) (2009):** Kap. Einführung in die varianzbasierte Strukturgleichungsmodellierung. Grundlagen, Modellevaluation und Interaktionseffekte am Beispiel von SmartPLS. In *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft*. Vahlen, S. 573–601
- Schmid, S./Kutschker, M.; Holtbrügge, D. (Hrsg.) (2003):** Kap. Rollentypologien für ausländische Tochtergesellschaften in Multinationalen Unternehmung In *Management Multinationaler Unternehmungen*. Festschrift zum 60. Geburtstag. Physica-Verlag, S. 161–182
- Schmitz, S./Teichmann, S. A. (2010):** Mehr Luft im Kontrakt. *Immobilienwirtschaft*, Nr. 5, S. 60–61.
- Schneider, D.; Bamberg, G./Spreemann, K./Ballwieser, W. (Hrsg.) (1989):** Kap. Agency Costs and Transaction Costs: Flops in the Principal-Agent-Theory of Financial Markets In *Agency Costs and Transaction Costs: Flops in the Principal-Agent-Theory of Financial Markets*. Springer, S. 481–494
- Schulte, H. (1996):** Customer Integration bei der Entwicklung, Akquisition und Durchführung technischer Dienstleistungen. In: **Kleinaltenkamp/Fließ/Jacob (Hrsg.):** Customer Integration. Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration. Gabler, S. 275–284
- Schulte, K.-W./Pierschke, B. (2000):** Kap. 1 In Begriff und Inhalt des Facilities Management. Rudolf Müller, S. 31–40

- Schwarze, J. (1991):** Informationsmanagement als Voraussetzung für ein erfolgreiches Facility Management. Zeitschrift für Planung, 3, S. 209–229
- Schwarze, J. (1998):** Informationsmanagement. Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle der Informationsversorgung im Unternehmen. Verlag Neue Wirtschafts-Briefe Herne/ Berlin
- Shapiro, C. (1983):** Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations. The Quarterly Journal of Economics,, S. 659–679
- Sichtmann, C./Selasinsky, M. von/Diamantopoulos, A. (2011):** Service Quality and Export Performance of Business-to-Business Service Providers: The Role of Service Employee– and Customer-Oriented Quality Control Initiatives. Journal of International Marketing, 19, Nr. 1, S. 1–22
- Smith, A. (1776):** An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Collector's Edition 2008. Management Laboratory Press
- Sonmez, A./Moorhouse, A. (2010):** Purchasing professional services: which decision criteria? Management Decision, 48, S. 189–206
- Sparrow, E. (2003):** Successful IT Outsourcing. Springer
- Spremann, K. (1990):** Asymmetrische Informationen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft,, Nr. 5-6, S. 561–586
- Stauch, T.; Wicher, H. (Hrsg.) (1995):** Kap. Ansätze zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität In Betriebliches Qualitätsmanagement. Konzepte, Aufgaben und Instrumente einer Qualitätsorientierten Unternehmensführung. Verlag an der Lottbek, S. 276–286
- Stauss, B./Jedraßcyk, M.; Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.) (2007):** Kap. Business Process Outsourcing (BPO). Wertschöpfung durch externe Dienstleister In Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen. Gabler, S. 359–381
- Stock-Homburg, R. (2012):** Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. 5. Auflage. Gabler
- Stronka, Waldemar/Wienskowska, Monika (2005):** Is Outsourcing “A Three-Legged Stool”? Original analytical concept presented on the example of accounting services. SSRN – Working Paper (Online verfügbar unter: <http://ssrn.com/abstract=673529>)
- Sydow, J. (1992):** Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Gabler
- Teichmann, S. (2007):** Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management. Zeitschrift für Immobilienökonomie (ZIÖ), Nr. 2/2007, S. 5–37
- Teichmann, S. (2008):** Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements Eine Stellungnahme zur gleichnamigen Entgegnung von Annette Kämpf-Dern in der ZIÖ 2/2008. Zeitschrift für Immobilienökonomie (ZIÖ), Nr. 2/2008, S. 69–71

- Teichmann, S. (2009):** Integriertes Facilities Management in Europa. Dissertation, International Real Estate Business School, Universität Regensburg
- Teichmann, S. (2011):** Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften im Asset, Property und Facility Management. Agencytheoretische Problemanalyse und Lösungsansätze für die betriebliche Praxis. Zeitschrift für Immobilienökonomie (ZIO), 2, S. 27–48
- Ueltschy, L.C. et al. (2007):** Service quality and satisfaction: an international comparison of professional services perceptions. Journal of Services Marketing, 21, Nr. 6, S. 410–423
- Uttich, S. (2009):** Begriffsverwirrung in der Gebäudewirtschaft. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 84, S. 43
- Vijayvagy, L. (2012):** Decision Framework for Supplier Selection through Multi Criteria Evaluation Models in Supply China. International Journal of Management and Innovation, 4, Nr. 2, S. 16–28
- Vosselman, E.G.J./Meer-Kooistra, J. van der (2006):** Changing the boundaries of the firm. Adopting and designing efficient management control structures. Journal of Organizational Change Management, 19, Nr. 3, S. 318–334
- Weber, C.A./Current, J.R./Benton, W.C. (1991):** Vendor selection criteria and methods. European Journal of Operational Research, 50, S. 2–18
- Weiber, R./Adler, J. (1995):** Der Einsatz von Unsicherheitsreduktionsstrategien im Kaufprozess: Eine informationsökonomische Analyse. zfbf Sonderheft: Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke-Marketing und Neue Institutionenökonomik (Hrsg.: Kaas, Klaus-Peter), 35, S. 67
- Weiber, R./Mühlhaus, D. (2010):** Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS. Springer
- Whitaker, J./Mithas, S./Krishnan, M.S. (Winter 2010–11):** The Role of Organizational Learning and Organizational Capabilities in Onshore and Offshore Business Process Outsourcing. Journal of Management Information Systems, 27, Nr. 3, S. 11–42
- Wilde, O.; Murray, I. (Hrsg.) (1989):** Kap. The Portrait of Dorian Gray In Oscar Wilde. The Major Works. Oxford University Press
- Williamson, O.E. (1975):** Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization. The Free Press. A Division of Macmillan Publishing Co., Inc. New York
- Williamson, O.E. (1991):** Markets, hierarchies and the modern cooperation. An unfolding perspective. Journal of Economic Behavior and Organization, 17, S. 335–352
- Wiswede, G. (2000):** Einführung in die Wirtschaftspsychologie. 3. Auflage.

- Wittreich, W.J. (1966):** How to Buy/Sell Professional Services. Harvard Business Review, March-April, S. 127–138
- Wold, H.; Kmenta, J./Ramsey, J.B. (Hrsg.) (1980):** Kap. Model Construction and Evaluation When Theoretical Knowledge Is Scarce In Evaluation of Econometric Models. Academic Press, S. 47–74
- Wolff, B. (1994):** Organisation durch Verträge. Dissertation, Ludwig-Maximilians-Universität München
- Wonneberger, S. (2009a):** Die Auswahl von Propertymanagement Dienstleistern – Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Nr. 17 (Online verfügbar unter: www.immobilien-forschung.de)
- Wonneberger, S. (2009b):** Zersplitterte Landschaft. Immobilienmanager, Nr. 12, S. 50–51
- Wrona, T./Schell, H.; Zentes, Joachim/Swoboda, Bernd/Morschett, Dirk (Hrsg.) (2005):** Kap. 2. C In Globalisierungsbetroffenheit von Unternehmen und die Potenziale der Kooperation. 2. Auflage. Gabler, S. 323–347
- Wullenkord, A./Kiefer, A./Sure, M. (2005):** Business Process Outsourcing. Ein Leitfaden zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung im Rechnungs- und Personalwesen. Franz Vahlen
- Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D.; Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.) (2005):** Kap. 5. A Perspektiven der Führung kooperativer Systeme In Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. 2. Auflage. Gabler, S. 935–962